IDALBERTO CHIAVENATO

EMPREENDEDORISMO

DANDO ASAS AO ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Empreendedorismo e viabilização de novas empresas
Um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio

2ª edição
Revista e atualizada

Av. Marquês de São Vicente, 1697 – CEP: 01139-904
Barra Funda — Tel.: PABX (0XX11) 3613-3000
Fax: (0XX11) 3611-3308 — Televendas: (0XX11) 3613-3344
Fax Vendas: (0XX11) 3268-3268 — São Paulo – SP
Endereço Internet: http://www.editorasaraiva.com.br

Filiais:
AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE
Rua Costa Azevedo, 56 — Centro
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 — Manaus

BAHIA/SERGIPE
Rua Agripino Dórea, 23 — Brotas
Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 — Salvador

BAURU/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 — Centro
Fone: (0XX14) 3234-5643 — 3234-7401 — Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Camargo Pimentel, 660 — Jd. Guanabara
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 — Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO
Av. Filomeno Gomes, 670 — Jacarecanga
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 — Fortaleza

DISTRITO FEDERAL
SIG Sul Qd. 3 — Bl. B — Loja 97 — Setor Industrial Gráfico
Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-1709 — Brasília

GOIÁS/TOCANTINS
Av. Independência, 5330 — Setor Aeroporto
Fone: (0XX62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 — Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO
Rua 14 de Julho, 3148 — Centro
Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 — Campo Grande

MINAS GERAIS
Rua Além Paraíba, 449 — Lagoinha
Fone: (0XX31) 3429-8300 / 3428-8272 — Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ
Travessa Apinagés, 186 — Batista Campos
Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 — Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA
Rua Conselheiro Laurindo, 2895 — Prado Velho
Fone: (0XX41) 3332-4894 — Curitiba

PERNAMBUCO/ ALAGOAS/ PARAÍBA/ R. G. DO NORTE
Rua Corredor do Bispo, 185 — Boa Vista
Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 — Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO
Av. Francisco Junqueira, 1255 — Centro
Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 — Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO
Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 — Vila Isabel
Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 — Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL
Av. Ceará, 1360 — São Geraldo
Fone: (0XX51) 3343-1467 / 3343-7563 / 3343-2986 / 3343-7469
Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Av. Brig. Faria Lima, 6363 — Rio Preto Shopping Center — V. São José
Fone: (0XX17) 227-3819 / 227-0982 / 227-5249 — São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO
(sala dos professores)
Rua Santa Luzia, 106 — Jd. Santa Madalena
Fone: (0XX12) 3921-0732 — São José dos Campos

SÃO PAULO
Av. Marquês de São Vicente, 1697 — Barra Funda
Fone: PABX (0XX11) 3613-3000 / 3611-3308 — São Paulo

ISBN 978-85-02-06433-2

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVRO, RJ

2.ed.
Chiavenato, Idalberto
Empreendedorismo : dando asas ao espírito empreendedor : empreendedorismo e viabilidade de novas empresas : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio / Idalberto Chiavenato. - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo : Saraiva, 2007.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-02-06433-2

1. Empreendimentos. 2. Empresas novas - Administração. I. Título.

07-0328 . CDD: 658.42
CDU: 65.016.1

Diretora editorial: Flávia Helena Dante Alves Bravin
Editores: Marcio Coelho
Rita de Cássia da Silva
Frederico Marchiori
Produção editorial: Viviane Rodrigues Nepomuceno
Gisele Gonçalves Bueno Quirino de Souza
Revisão de heliográfica: Sibele dos Santos Lytk
Aquisições: Eduardo Viegas Meirelles Villela
Arte e produção: Laser House
Capa: Caos & Efeito Comunicação

Colaboração especial: Márcio Shoiti Kuniyoshi

À Rita,
a capacidade de empreender é aumentada
quando há alguém por perto que estimula
e incentiva. Mais do que isso, você energiza
e impulsiona, como se fosse uma verdadeira
locomotiva. Quando não está à frente puxando,
você está atrás, empurrando. Meus profundos
agradecimentos à incentivadora de minha vida.

Sobre o Autor

Idalberto Chiavenato é um dos mais renomados autores nacionais na área de Administração de Empresas e de Recursos Humanos. Sua extensa bibliografia abrange mais de 33 livros e uma infinidade de artigos em revistas especializadas. É provavelmente o único autor brasileiro a ostentar cerca de 17 livros publicados sobre Administração e Recursos Humanos traduzidos para a língua espanhola e adotados na maioria das universidades latino-americanas, espanholas e portuguesas. É *best-seller* no Brasil, México, Espanha, Portugal e toda a América Latina.

Doutor (PhD) e mestre (MBA) em Administração de Empresas pela City University of Los Angeles, Califórnia, é pós-graduado em Administração de Empresas pela FGV-EAESP (Fundação Getulio Vargas), além de graduado em Direito pela Universidade Mackenzie e em Filosofia/Pedagogia pela Universidade de São Paulo. É conhecido consultor de empresas nacionais e um dos mais destacados conferencistas do país.

Seu currículo profissional inclui posições de alta direção em empresas de grande porte. Foi professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV e da Escola Interamericana de Administração Pública da FGV do Rio de Janeiro, bem como de várias universidades brasileiras, além de professor honorário em universidades latino-americanas, espanholas e portuguesas.

É doutor *honoris causa* pela Universidad de San Martin de Porres (1999) e pela Universidad Carlos Palma (2000), de Lima, Peru.

É membro da Academia Brasileira de Ciências da Administração — Cátedra Imortal nº 48 e conselheiro do Conselho Regional de Administração de São Paulo, além de Presidente do Instituto Chiavenato.

Contato com o autor:
chiavenato@editorasaraiva.com.br

PREFÁCIO DA 1ª EDIÇÃO

Para ser bem-sucedido, o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Isso significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

O espírito empreendedor envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição. Mas deve também reservar um amplo espaço para a racionalidade. O balanceamento entre aspectos racionais e emocionais do negócio é indispensável. Saber fixar metas e objetivos globais e localizar os meios adequados para "chegar lá", da melhor maneira possível. Isso significa estratégia. Contudo, os meios adequados são extremamente diversos. O empreendedor precisa saber definir seu negócio, conhecer profundamente o cliente e suas necessidades, definir a missão e a visão do futuro, formular objetivos e estabelecer estratégias para alcançá-los, criar e consolidar sua equipe, lidar com assuntos de produção, marketing e finanças, inovar e competir em um contexto repleto de ameaças e de oportunidades. Um leque extenso. Uma corrida sem fim. Mas extremamente gratificante.

À sombra das grandes organizações empresariais que conduzem enormes negócios e cobrem amplos mercados, existe um emaranhado de pequenos

nichos de negócios que precisam ser rapidamente detectados, localizados e abocanhados por empresas de pequeno porte. Esses nichos passam despercebidos a essas grandes organizações, que não conseguem vislumbrá-los ou localizá-los em seus horizontes grandiosos. Em um mundo carregado de mudanças e transformações que se sucedem em velocidade crescente, ao contrário das grandes empresas — que, pelo seu enorme tamanho e proporção, carecem de rapidez e de agilidade na tomada de decisões e na alteração de rumos —, os pequenos negócios caracterizam-se pela enorme flexibilidade e facilidade nas manobras estratégicas e na mudança rápida em seus mercados, produtos e serviços. De fato, as pequenas empresas possuem características específicas — agilidade, inovação e incrível rapidez de resposta — que são invejadas pelas grandes corporações. Daí o fato de que muitas delas procuram desdobrar-se em pequenas unidades estratégicas de negócios a fim de aproveitar as vantagens típicas das pequenas organizações.

A cada dia que passa entra no mercado uma imensa variedade de pequenas e médias empresas, demonstrando a pujante vitalidade da nossa economia. Por outro lado, o número de empresas desse porte que cerram suas portas é extremamente preocupante. A mortalidade prematura dos pequenos negócios é extremamente elevada. Motivos? Quase sempre o problema não está no mercado nem no produto, mas na maneira improvisada de planejar e tocar os pequenos negócios.

Este livro foi projetado e elaborado para ser um breviário informativo e compreensivo para avaliar e discutir todas as condições favoráveis para um proveitoso negócio. Para tanto, nossa principal preocupação foi utilizar uma linguagem clara, simples e pouco técnica, disposta em pequenos capítulos, cada qual voltado para um assunto específico. Procuramos apresentar os principais itens necessários ao pequeno empreendedor, como:

- quais as decisões iniciais e básicas para começar seu próprio negócio ou desenvolver mais intensamente as suas atividades;
- como planejar, organizar, conseguir financiamentos, obter pessoal e, finalmente, lançar o novo empreendimento;
- como assegurar a viabilidade e a competitividade do negócio em um mundo em contínua mudança e transformação;
- como sustentar tanto a lucratividade a curto prazo como o crescimento a longo prazo.

Se você deseja abrir seu próprio negócio, instalar sua própria empresa, empreender uma firma, ganhar autonomia e independência financeira ou ampliar e expandir seus negócios atuais, nós lhe desejamos muito boa sorte. Mas a sorte — embora necessária — não é suficiente para você se sair bem nessa longa empreitada. É preciso que você tenha informações seguras e confiáveis para ser bem-sucedido. Esta talvez seja a sua principal arma, a sua vantagem competitiva preliminar: saber exatamente o que fazer, quando, quanto, como e onde. O conhecimento, nesse caso, é o seu principal recurso inicial e a garantia do seu futuro sucesso. Boa parte das empresas jovens não deu certo por causa da desinformação. A mortalidade prematura de nossas empresas é elevadíssima. Muita gente de talento e competência técnica soçobrou pela insuficiência de informações sobre o negócio a que se tinha dedicado com tanto afinco e perseverança. Fazemos votos de que este livro seja proveitoso e lhe forneça as informações básicas e fundamentais para o sucesso de seu negócio e para a criação de uma vantagem competitiva sustentável e duradoura. E, novamente, muito boa sorte.

Idalberto Chiavenato

SUMÁRIO

PARTE I TOMANDO AS PRIMEIRAS DECISÕES

PARTE II PROVIDÊNCIAS INICIAIS

PARTE III PLANEJANDO O VÔO

PARTE IV GERENCIANDO OS RECURSOS EMPRESARIAIS

PARTE V QUESTÕES ESTRATÉGICAS

CAPÍTULO

1

O ESPÍRITO EMPREENDEDOR

- Origens do pensamento empreendedor
- Características do espírito empreendedor
- Você vai tocar seu próprio negócio?
- Mas o que torna um negócio bem-sucedido?

O empreendedor está no epicentro deste livro. Ele não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O termo empreendedor — do francês *entrepreneur* — significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores.[1] Mas o espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que — mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios — estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente.[2]

---

[1] LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY; J. William. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 3.

[2] GARTNER, William B. What are we talking when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, v. 5, n. 1, Jan. 1990. p. 15-28.

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de pessoas com esse perfil — desde jovens a pessoas adultas e de todas as classes sociais — inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações.[3] É essa força vital que faz pulsar o coração da economia.

O espírito empreendedor de Dell

Quando ainda era calouro na University of Texas, Michael Dell começou a vender peças de computador pelo correio. Quando alcançou o patamar mensal de vendas de US$ 80 mil, Dell abandonou a escola para se dedicar em tempo integral ao seu negócio. Dessa forma, rendia-se ao seu espírito empreendedor em face das perspectivas favoráveis do seu negócio. Em meados de 1985, a Dell Computer Corporation começou a vender clones de PC IBM montados com peças em desuso a um preço menor que US$ 1mil. Em 1993, as vendas anuais da empresa alcançaram US$ 2 bilhões! A partir daí, foi só crescimento.

Dell afirma que nunca se imaginou como alguém que fizesse carreira até chegar ao topo. Ele queria apenas controlar seu próprio destino e sempre achou que teria sucesso em sua empreitada. Tinha forte inclinação para criar um negócio.

O espírito empreendedor fica evidente nesse caso. A juventude não foi barreira para o sucesso de Dell. Ele começou do nada para criar uma pequena empresa que cresceu rapidamente e se tornou a quarta maior fabricante de computadores pessoais nos Estados Unidos, além de ser uma forte concorrente entre grandes empresas como IBM, Apple e Compaq.

---

[3] LONGENECKER, Justin G.; SCHOEN, John E. The essence of entrepreneuring. *Journal of Small Business Management*, v. 13, July 1975. p. 26-32.

ORIGENS DO PENSAMENTO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo tem sua origem na reflexão de pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do *laissaz-faire* ou liberalismo econômico. Esses pensadores econômicos defendiam que a ação da economia era refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência. O empreendedorismo tem sido visto como um engenho que direciona a inovação e promove o desenvolvimento econômico (REYNOLDS, 1997; SCHUMPETER, 1934).[4]

No entanto, outras ciências sociais têm contribuído para a compreensão do empreendedorismo: a sociologia, a psicologia, a antropologia e, como já citado, a história econômica. Conforme o Quadro 1.1 a seguir, a gênese do pensamento sobre empreendedorismo, registra três visões sobre a expansão do fenômeno: a escola dos economistas, a dos behavioristas (comportamentalistas) e a dos precursores da teoria dos traços de personalidade.

Quadro 1.1 Empreendedorismo: principais linhas de pensamento

A visão dos economistas	Existe concordância entre os pesquisadores do Empreendedorismo de que os pioneiros no assunto teriam sido os autores Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803;1815;1816). Para Cantillon, o empreendedor (*entrepreneur*) era aquele que adquiria a matéria-prima por um determinado preço e a revendia a um preço incerto. Ele entendia que, se o empreendedor obtivesse lucro além do esperado, isso ocorrera porque ele teria inovado (Filion, 1999). Desde o século XVIII, o autor já associava o empreendedor ao risco, à inovação e ao lucro, ou seja, ele era visto como pessoa que busca aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e exercendo suas ações diante de certos riscos. Diversos economistas, mais tarde, associaram, de um modo mais contundente, o empreendedorismo à inovação e procuraram esclarecer a influência do empreendedorismo sobre o desenvolvimento econômico.
A visão dos behavioristas	Na década de 1950, os americanos observaram o crescimento do império soviético, o que incentivou David C. McClelland a buscar explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Os behavioristas (comportamentalistas) foram, assim, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor (Filion, 1999). O trabalho desenvolvido por McClelland (1971) focalizava os gerentes de grandes empresas, mas não interligava claramente a necessidade de autorrealização com a decisão de iniciar um empreendimento e o sucesso desta possível ligação (Filion, 1999).

(*continua…*)

[4] REYNOLDS, P. MILLER, B. New Firm Gestation: Conception, birth, and Implications for Research. *Journal of Business Venturing*, 1992.
SCHUMPETER, Joseph A. The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, Nov. 1947. p. 149-159.

...continuação

A escola dos traços de personalidade	Ainda que a pesquisa não tenha sido capaz de delimitar o conjunto de empreendedores e atribuir-lhe características certas, tem propiciado uma série de linhas mestras para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca por aperfeiçoar aspectos específicos para obterem sucesso (Filion, 1991a). Dado o sucesso limitado e as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços, uma orientação comportamental ou de processos tem recebido recentemente grande atenção.

Fonte: Filion (1999). In: PAIVA Jr. Fernando Gomes de; CORDEIRO, Adriana Tenório. *Empreendedorismo e o espírito empreendedor*: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. Salvador: Anais de Enanpad, 2002.

De acordo com Swedberg (2000),[5] uma das idéias mais significantes sobre empreendedorismo, dentro das ciências sociais, foi traçada pelo trabalho de Max Weber (1864-1920). Weber, no último período de sua vida, procurou investir na tentativa de desenvolver uma tipologia sociológica de análise, incluindo uma sociologia econômica. A visão de Weber sobre empreendedorismo é freqüentemente identificada com a Teoria do Carisma e, de acordo com essa interpretação, sua principal contribuição é ter encontrado em sua análise um tipo especial de ser humano, que faz pessoas o seguirem simplesmente pela virtude de sua personalidade extraordinária. Essa visão é interpretada de forma equivocada na maioria das vezes. Para Weber, o carisma teria apenas funcionado como um importante motor da mudança durante os estágios iniciais da humanidade, e isso tornou-se menos importante na sociedade capitalista, em que a mudança econômica é principalmente voltada para as empresas serem geradoras de oportunidade de lucros no mercado. Em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Weber aborda o empreendedor e faz duas contribuições para o entendimento do empreendedorismo: primeiro, ele observa a mudança decisiva ocorrida na atitude em direção ao empreendedorismo que toma lugar depois da Reforma no mundo ocidental. Em segundo, Weber analisa como a orientação da religião ajudou a desenvolver uma atitude positiva em direção à forma de "ganhar dinheiro" e ao trabalho, o que facilitou a mudança geral de atitude em direção ao empreendedorismo.

No campo da psicologia, estudos sobre o empreendedor estão divididos em dois grupos: 1) um grupo cujo principal objetivo é isolar a personalidade

---

[5] SWEDBERG, Richard. *Entrepreneurship: the social science view*. New York: Oxford University Press, 2000.

empreendedora; e 2) outro grupo que é de natureza psicológico-social, no qual a personalidade do empreendedor é vista como decisivamente moldada por algo "de fora", como a influência dos pais ou a forma como a criança foi socializada.

Os estudos psicológicos sobre o empreendedor ainda são incipientes e as pesquisas apresentadas até este momento são consideradas duvidosas, em relação ao rigor científico e analítico. Alguns dos principais estudiosos sobre o tema do empreendedorismo pelas teorias da psicologia são David McClelland, com sua obra *The achieving society* (1961), e Everett E. Hagen, com a obra *On the theory of social change* (1962). A tese central de McClelland é que o empreendimento, para acontecer, tem que ter um indivíduo realizador, enquanto Hagen argumenta que pessoas que crescem e vivem com certas minoridades desenvolvem características psicológicas propensas ao empreendedorismo, quando comparadas a pessoas que não pertencem a essas minorias. As posições de McClelland e Hagen são, geralmente, desacreditadas hoje. Apesar das críticas, são evidentes as contribuições de seus estudos para a compreensão da figura do empreendedor e seu perfil psicológico.

Hoje, é evidente a diversidade de negócios e tipos de empreendedor. Novas pesquisas sobre o perfil do empreendedor são propostas, visto que eles diferem em suas habilidades, busca de oportunidades, motivação, e também, em educação, envolvimento social, competências sociais e orientação de tempo e risco. Essa abordagem é chamada de construtivista. A análise psicológica da teoria construtivista tem sido bem aceita dentro do campo do empreendedorismo.

CARACTERÍSTICAS DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal-estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Schumpeter amplia o conceito dizendo que "o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias".[6] Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios.

O brilho da ousadia[7]

Casos de sucesso — como Natura, Microsiga, Gol, TAM, Grupo Ultra — deveriam ser mais comentados e discutidos. São lições de empreendedorismo que valem a pena conhecer. Quando João Hansen Júnior resolveu optar pelo PVC em tubos e conexões para sistemas hidráulicos no final da década de 1950, sua atitude foi considerada coisa de maluco. Sua empresa, Tigre, localizada em Joinville, Santa Catarina, estava apenas começando. Hansen precisou vencer forte resistência, pois não se acreditava nem se aceitava que o PVC pudesse substituir o ferro usado nas tubulações, em uma época em que tinha início o processo de urbanização do país. Hansen foi para Hannover, na Alemanha, para participar de uma feira de plástico na qual adquiriu os equipamentos necessários para sua fábrica. Acreditou em sua visão e partiu decisivamente para o empreendimento. Hoje, a Tigre é uma empresa de grande porte, responsável pelo saneamento básico, principalmente em residências, em 90% dos municípios do país.

O que caracteriza o ímpeto empreendedor? Trata-se de um tema complexo, mas três características básicas identificam o espírito empreendedor, a saber:[8]

1. **Necessidade de realização**: as pessoas apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização. Existem aquelas com pouca necessidade de realização e que se contentam com o *status* que alcançaram. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de

[6] SCHUMPETER, Joseph A. The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, Nov. 1947. p. 149-159.

[7] LAMBRUNHO, Lúcio. O brilho da ousadia. *Empreendedor*, n. 93, jul. 2002.

[8] LONGENECKER; MOORE; PETTY, op. cit., 1998, p. 9-11.

competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias. McClelland, psicólogo organizacional, descobriu em suas pesquisas uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade empreendedora. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população em geral. A mesma característica foi encontrada em executivos que alcançam sucesso nas organizações e corporações.[9] O impulso para a realização reflete-se nas pessoas ambiciosas que iniciam novas empresas e orientam o seu crescimento.[10] Em muitos casos, o impulso empreendedor torna-se evidente desde cedo, até mesmo na infância.

2. **Disposição para assumir riscos**: o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados. Contudo, McClelland verificou que as pessoas com alta necessidade de realização também têm moderadas propensões para assumir riscos.[11] Isso significa que elas preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte. A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor.

3. **Autoconfiança**: quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas. Rotter[12] salienta que existem dois tipos de crença no

---

[9] McCLELLAND, David C. *The achieving society*. New York: The Free Press, 1961.

[10] BROCKHAUSS Sr., Robert H.; HORWITZ, Pámela S. The psychology of the entrepreneur. In: SEXTON, Donald L.; SMILOR, Raymond W. (Ed.). *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1986. p. 27.

[11] BROCKHAUSS; HORWITZ, op. cit., 1986, Cap. 6.

[12] ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs*, 1966.

sucesso. Para ele, as pessoas que sentem que seu sucesso depende de seus próprios esforços e habilidades têm um foco interno de controle. Em contrapartida, as pessoas que sentem ter a vida controlada muito mais pela sorte ou pelo acaso têm um foco externo de controle. As pesquisas revelam que os empreendedores têm um foco interno de controle mais elevado que aquele que se verifica na população em geral.
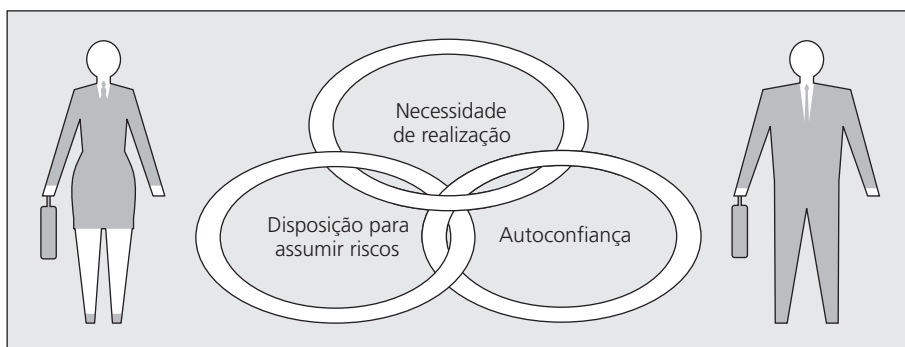
Figura 1.1 As três características básicas do empreendedor.

Todavia, nem todo empreendedor busca um novo objetivo ou meta na sua vida. Existem pessoas que entram em negócios para escapar de algum fator ambiental. Knight identificou vários fatores ambientais que encorajam ou impulsionam as pessoas a iniciar novos negócios e rotulou tais empreendedores de refugiados. Para ele, existem vários tipos de refugiados, a saber:[13]

1. **Refugiados estrangeiros**: são pessoas que escapam das restrições políticas, religiosas ou econômicas de seus países de origem atravessando as fronteiras nacionais. Em geral, encontram discriminações ou desvantagens — de cultura, língua, entre outras — ao buscar emprego assalariado em outros países e, então, iniciam um novo negócio.

2. **Refugiados corporativos**: são aqueles que fogem do ambiente burocrático das grandes e médias empresas iniciando negócios por conta própria. Muitas pessoas, ao vivenciarem nas corporações um ambiente desagradá-

[13] KNIGHT, Russell M. Entrepreneurship in Canada. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, June 22, 1980, *Anais*... Asilomar, CA.

vel de trabalho, processo decisório centralizado, realocações impostas e até atmosfera indesejável, encontram uma alternativa atraente ao buscar um novo negócio.

3. **Refugiados dos pais**: são pessoas que abandonam a família para mostrar aos pais que podem fazer as coisas de maneira independente, ou seja, sozinhas.
4. **Refugiados do lar**: são aqueles que começam o próprio negócio após o crescimento dos filhos ou quando se sentem livres das responsabilidades da casa.
5. **Refugiadas feministas**: mulheres que sentem discriminações ou restrições em uma empresa e preferem iniciar um negócio que possam dirigir independentemente dos outros.
6. **Refugiados sociais**: são os alheios à cultura que prevalece na empresa, que buscam uma atividade como empreendedores.
7. **Refugiados educacionais**: são pessoas que se sentem cansadas dos cursos acadêmicos e decidem iniciar um novo negócio.

Além disso, Smith[14] considera que os empreendedores apresentam enorme variação em seus estilos de fazer negócios. Em resumo, sugere um *continuum* em que dois padrões básicos estão nas extremidades: empreendedores artesãos e empreendedores oportunistas.

1. **Empreendedor artesão**: em um extremo do *continuum*, é uma pessoa que inicia um negócio basicamente com habilidades técnicas e um pequeno conhecimento da gestão de negócios. Sua formação educacional limita-se ao treinamento técnico e, com isso, tem experiência técnica no trabalho, mas não dispõe de capacidade para se comunicar bem, avaliar o mercado, tomar decisões e gerir o negócio. Sua abordagem quanto ao processo decisório se caracteriza por:
   - ter uma orientação de tempo de curto prazo, com pouco planejamento para futuro crescimento ou mudança;

[14] SMITH, Norman R. The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. *East lansing*: Bureau of business and economic research, Michigan State University, 1967.

- ser paternalista, ou seja, dirigir o negócio da forma como dirigiria sua própria família;
- relutar em delegar autoridade, é centralizador;
- usar uma ou duas fontes de capital para abrir sua empresa;
- definir a estratégia de marketing em termos de preço tradicional, da qualidade e da reputação da empresa;
- esforçar-se nas vendas basicamente por motivos pessoais.

O empreendedor artesão, em geral, é o mecânico que começa uma oficina independente, o profissional que trabalha em um salão de beleza e que abre um novo em outro local para aproveitar sua experiência profissional e ampliar horizontes. Se não puder se desenvolver profissional e culturalmente, será sempre um fornecedor de mão-de-obra ou de trabalho especializado. Se você estiver nessa condição, procure aprender o máximo possível sobre a gestão do negócio e ampliar a sua visão de empresa.

2. **Empreendedor oportunista**: no outro extremo do *continuum*, é aquele que tem educação técnica suplementada por estudo de assuntos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas. Procura sempre estudar e aprender. Caracteriza-se por:
   - evitar o paternalismo na condução da equipe;
   - delegar autoridade às pessoas necessárias para o crescimento;
   - empregar estratégias de marketing e esforços de vendas mais variados;
   - obter capitalização original de mais de duas fontes de dinheiro;
   - planejar o crescimento futuro do negócio;
   - utilizar sistemas de registro e controle, orçamento apropriado, oferta precisa e pesquisa sistemática de mercado.

Os estilos empreendedores constituem dois extremos de abordagem gerencial. Em um pólo, está o artesão, que dá asas à imaginação e conhece o produto. No outro, está o administrador experiente e com boa instrução, que utiliza procedimentos gerenciais sistemáticos, aproximando-se de uma abordagem científica na gestão do negócio. O ideal é caminhar e desenvolver-se sempre na direção do pólo do administrador experiente.

A Gol[15]

Em um setor marcado por problemas e precária situação financeira — o das empresas de aviação comercial —, a Gol Transportes Aéreos é um caso recente de ímpeto empreendedor. Em uma decisão audaciosa, nasceu a primeira empresa aérea nacional a operar com o conceito de baixo custo e tarifa baixa (*low cost*, *low fare*) aplicado em vários países. Trata-se de um mercado que não existia no Brasil. Em seu primeiro aniversário, a empresa chegou à marca de 2,25 milhões de passageiros transportados, com uma média de 90 passageiros por vôo — excelente ocupação para o tipo de aeronave que a empresa utiliza. A nova companhia conquistou aproximadamente 20% do mercado doméstico e já é a terceira maior do Brasil, batendo alguns recordes na história da aviação nacional. A Gol possui um quadro de 1.400 funcionários e acumulou altos índices de pontualidade e regularidade ao longo dos últimos 15 meses. Fechou o balanço do primeiro ano com 24 mil operações de pouso e decolagem e quase 26 mil horas voadas, tendo quase 14 horas de vôo por avião a cada dia nos 130 trechos diários cobertos pela empresa. A maioria dos passageiros por ela transportados, 99% do total, manifestou a possibilidade de voltar a voar pela companhia.

Inicialmente, deve-se fazer a seguinte pergunta: em qual ponto você se situa? Quais são as suas características pessoais? Que tipo de empreendedor você é? Qual é a sua necessidade de realização? Qual é a sua disposição para assumir riscos? Qual é o seu grau de autoconfiança? O autoconhecimento é fundamental para você ter um referencial próprio. Deve ser o seu ponto de partida antes da escolha de seu novo empreendimento. Um bom negócio é aquele que tem o seu feitio pessoal, a sua cara, o seu jeito. O negócio deve ajustar-se a você como se fosse feito sob medida. Mas você tem de conhecer suas medidas para saber se o negócio lhe cabe. Caso contrário, você se colocará em um papel totalmente inadequado, que em nada combina com suas características pessoais. O novo negócio tem de ter o seu DNA.

[15] Os desafios do empreendedorismo. *Qualimetria*, n. 135, p. 35, nov. 2002. GOL linhas aéreas inteligentes. Notícias. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/inst_gol_noticias.asp>.

Pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Anualmente, o Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership faz uma pesquisa para o GEM — instituição criada pela London Business School e pelo Babson College de Boston — em cerca de 29 países, para comparar o grau de empreendedorismo de cada povo. As porcentagens da população entre 18 e 64 anos que se dedicam ao empreendedorismo são:

México	18,7
Austrália	15,6
Nova Zelândia	15,2
Coréia do Sul	15
Brasil	14,2
Irlanda	12,2
Estados Unidos	11,7
Cingapura	5,2
Japão	5,1
Bélgica	4,6

Na pesquisa anterior, o Brasil ocupou o primeiro lugar, mas com a ampliação da pesquisa, para envolver outras nações, o país desceu alguns pontos: quase um empreendedor para cada sete pessoas. Em busca de realização pessoal, independência financeira ou simples sobrevivência, uma enorme fatia da população brasileira registrou nas juntas comerciais, entre 1985 e 2001, algo como oito milhões de empresas. Cerca de 14,2% da população adulta está envolvida em alguma atividade empreendedora. Imagine se houvesse mais investimentos em educação e infra-estrutura, mais crédito, dinheiro mais barato, menos burocracia e se a sociedade valorizasse mais os investimentos de risco. Além disso, o país tem uma das maiores taxas de criação de empresas por necessidade — 41%. A maioria das empresas está concentrada no Sudeste. A região Norte é a que registra o menor número de empreendimentos.

O mercado recompensa o empreendedor que tem visão estratégica, criador de soluções e inovações, zeloso no atendimento ao cliente e que sabe como gerir o negócio com profissionalismo e seriedade. O avanço da economia depende dos pequenos negócios, que respondem por grande parte da geração de empregos, das inovações, do pagamento de impostos e da riqueza das nações. Se você quer abrir seu próprio negócio, anime-se, pois não está sozinho. Pelo contrário, está bem acompanhado.

VOCÊ VAI TOCAR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO?

A decisão de tocar seu próprio negócio deve ser muito clara. De início, é a sua decisão principal. Você deve estar profundamente comprometido com ela, para ir em frente, enfrentar todas as dificuldades que normalmente aparecem e derrubar os obstáculos que certamente não faltarão. Se o negócio falhar — e esse é um risco que realmente existe —, isso não deve derrubar seu orgulho pessoal nem sacrificar seus bens pessoais. Tudo deve ser bem pensado e ponderado para garantir o máximo de sucesso e o mínimo de dores de cabeça.

Pelo lado negativo, vejamos o que pode acontecer. Fazendo uma engenharia reversa, o primeiro passo é saber quais são as possíveis causas de insucesso nos novos negócios, para que você possa evitá-las ou neutralizá-las e impedir que venham prejudicá-lo no futuro. Nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam. Assim, precisa-se de cautela e jogo de cintura.

Quadro 1.2 As causas mais comuns de falha nos negócios

Causa	Fatores
Fatores econômicos — 72%	• Incompetência do empreendedor • Falta de experiência de campo • Falta de experiência gerencial • Experiência desequilibrada
Inexperiência — 20%	• Lucros insuficientes • Juros elevados • Perda de mercado • Mercado consumidor restrito • Nenhuma viabilidade futura
Vendas insuficientes — 11%	• Fraca competitividade • Recessão econômica • Vendas insuficientes • Dificuldade de estoque • Localização inadequada
Despesas excessivas — 8%	• Dívidas e cargas demasiadas • Despesas operacionais elevadas
Outras causas — 3%	• Negligência • Capital insuficiente • Clientes insatisfeitos • Fraudes • Ativos insuficientes

Fonte: Adaptado de Dun & Bradstreet Corporation: Business Failure Record, 1986 Final and 1987 Preliminary, New York, The Dun & Bradstreet Corp. 1988.

Os perigos mais comuns nos novos negócios são:

- não identificar adequadamente qual será o novo negócio;
- não reconhecer apropriadamente qual será o tipo de cliente a ser atendido;
- não saber escolher a forma legal de sociedade mais adequada;
- não planejar suficientemente bem as necessidades financeiras do novo negócio;
- errar na escolha do local adequado para o novo negócio;
- não saber administrar o andamento das operações do novo negócio;
- não ter conhecimento sobre a produção de bens ou serviços com padrão de qualidade e de custo;
- desconhecer o mercado e, principalmente, a concorrência;
- ter pouco domínio sobre o mercado fornecedor;
- não saber vender e promover os produtos/serviços;
- não saber tratar adequadamente o cliente.

Mas, citando o ditado popular, devemos transformar cada limão em uma boa limonada. Os perigos anteriormente aventados constituem os fatores críticos do novo negócio. Um fator crítico é aquele que — se não for muito bem cuidado — poderá colocar em risco o seu negócio. Assim, cada fator crítico deve ser visualizado de maneira correta para evitar o reverso da moeda.

Agora, dentro uma perspectiva positiva, os fatores críticos de um negócio bem-sucedido envolvem as seguintes questões:

- qual será o novo negócio: produto/serviço/mercado;
- qual será o tipo de cliente a ser atendido;
- qual será a forma legal de sociedade mais adequada;
- quais serão as necessidades financeiras do novo negócio;
- qual será o local adequado para o novo negócio;
- como administrar as operações cotidianas do novo negócio;
- como produzir os bens ou serviços dentro de um padrão de qualidade e de custo;
- como obter conhecimentos profundos sobre mercado e, principalmente, sobre concorrência;
- como dominar o mercado fornecedor;
- como vender e promover os produtos/serviços;
- como encantar os clientes.

Federal Express — FedEx

Frederick W. Smith era um estudante da Yale University, em 1965, quando fez um trabalho de economia sobre um novo tipo de serviço de frete aéreo. Sua tese era de que as empresas de entrega de encomenda deveriam ter aviões próprios dedicados à distribuição de frete, para serem mais bem-sucedidas em relação aos fornecedores de frete já existentes, que eram limitados por alterações nas programações das linhas aéreas de passageiros. Além do mais, o serviço de *courier* deveria ser realizado à noite para que, no dia seguinte, o destinatário — em qualquer parte do mundo — tivesse a encomenda em mãos. O professor de Smith apontou a falácia do raciocínio e deu uma deplorável nota C no seu currículo acadêmico. Depois de servir no Vietnã em missão militar, Smith tirou a idéia do *overnight* do baú e convenceu muita gente de seu valor potencial, conseguindo suporte financeiro de vários grupos patrimoniais. O conceito de Smith foi implementado com tanto sucesso que mudou a maneira pela qual os negócios na América se comunicam e enviam suas encomendas. A habilidade de um empreendedor potencial é fundamental para idealizar uma nova concepção de negócio, estudando métodos de trabalho e outras tendências.

MAS O QUE TORNA UM NEGÓCIO BEM-SUCEDIDO?

Ainda não vamos responder à pergunta acima. Veremos adiante o que significa um ambiente de negócios com as ameaças e as oportunidades que ele traz em seu bojo. Uma parte da resposta está exatamente aí: saber evitar ou neutralizar as ameaças e saber navegar pelas oportunidades que ocorrem nesse ambiente. Em outras palavras, saber escolher o negócio mais oportuno e mais suscetível de êxito. Isso envolve forte dose de análise e intuição. A outra parte da resposta está em você mesmo. A lista a seguir apresenta algumas razões pelas quais as pessoas se engajam em negócios:

- forte desejo de ser seu próprio patrão, de ter independência e não receber ordens de outros, fundamentando-se apenas em seu talento pessoal. A isso se dá o nome de espírito empreendedor;
- oportunidade de trabalhar naquilo que gosta, em vez de trabalhar como subalterno apenas para ter segurança de um salário mensal e férias a cada ano;

- sentimento de que pode desenvolver a sua própria iniciativa sem o guarda-chuva do patrão;
- desejo pessoal de reconhecimento e de prestígio;
- poderoso impulso para acumular riqueza e oportunidade de ganhar mais que quando era simples empregado;
- descoberta de uma oportunidade que outros ignoraram ou subestimaram;
- desafio de aplicar recursos próprios e habilidades pessoais em um ambiente desconhecido.

Se você tem algumas dessas razões — racionais ou emocionais, ou ambas —, a outra parte da resposta está dada.

Novamente retomamos David McClelland, que desenvolveu uma interessante teoria a respeito dos empreendedores. Um dos traços mais importantes foi descrito como motivação de realização ou impulso para melhorar.[16] O primeiro passo de McClelland foi definir um treinamento de motivação para a realização para desenvolver essa característica e fazê-la aplicável nas situações típicas das empresas. O segundo passo foi desenvolver um projeto de seleção e desenvolvimento de empreendedores, baseado em um estudo realizado em 34 países, para criar os instrumentos adequados de seleção e treinamento. O programa ficou pronto em meados de 1985 e lançado, no Brasil, oficialmente por meio de um convênio entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Organização das Nações Unidas (ONU). De acordo com McClelland, as principais características que um empreendedor bem-sucedido deve possuir ou desenvolver são as seguintes:

- iniciativa e busca de oportunidades;
- perseverança;
- comprometimento;
- busca de qualidade e eficiência;
- coragem para assumir riscos, mas calculados;
- fixação de metas objetivas;
- busca de informações;
- planejamento e monitoração sistemáticos, isto é, detalhamento de planos e controles;
- capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais;
- independência, autonomia e autocontrole.

[16] McCLELLAND, op. cit., 1961.

Tais características devem ser equilibradas, aplicadas com bom senso e, se possível, distribuídas também entre os parceiros ou colaboradores do empreendedor, para assim constituir um todo harmonioso. Não basta buscar oportunidades se o empreendedor não se aprofundar na tomada de informações. Também não adianta estabelecer metas objetivas se o empreendedor não for perseverante na sua conquista. De nada vale ser independente e autoconfiante se o empreendedor não tiver profundo comprometimento emocional com seu negócio. O segredo está em desenvolver todas essas características no seu conjunto, pois elas constituem a matéria-prima básica do homem/mulher de negócios, a essência do espírito empreendedor. Para tanto, uma constante e profunda auto-avaliação para verificar se você e sua equipe de trabalho estão utilizando pessoalmente tais características pode ajudar muito.

O que pode tornar você bem-sucedido em um negócio é a conjunção de duas coisas: o negócio oportuno e apropriado e o espírito empreendedor bem-dotado que o leva adiante. Trata-se de um casamento entre a oportunidade e o oportunista que pretende aproveitá-la. Saiba engatar o seu vagão em uma boa locomotiva. Se a locomotiva for pesada demais e não conseguir vencer a rampa, o vagão permanecerá parado ou descerá ladeira abaixo na contramão. Em suma, saiba escolher a oportunidade adequada.

Tabela 1.1 Um pequeno instrumento de auto-avaliação

Característica desejável	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	Elevadíssima
Iniciativa pessoal						
Busca de oportunidades						
Perseverança						
Comprometimento						
Qualidade do trabalho						
Eficiência						
Coragem de assumir riscos						
Fixação de metas objetivas						
Busca de informações						
Planejamento e monitoração (controle)						
Capacidade de persuasão						
Capacidade de fazer contatos						
Independência						
Autonomia						
Autocontrole						

Além de possuir as características anteriormente relacionadas, para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa:

- ter vontade de trabalhar duro;
- ter habilidade de comunicação;
- conhecer maneiras de organizar o trabalho;
- ter orgulho daquilo que faz;
- manter boas relações interpessoais;
- ser um *self-starter*, um autopropulsionador;
- assumir responsabilidades e desafios;
- tomar decisões.

Procure refletir sobre as características acima, melhorando cada uma delas. O segredo não é ser forte em uma ou outra característica, mas saber dosá-las e integrá-las em um conjunto harmonioso de comportamento empreendedor.

Um terceiro aspecto que torna um negócio bem-sucedido é o planejamento sólido e detalhado daquilo que se pretende fazer. O plano de negócio é fundamental e será analisado nos próximos capítulos.

O quarto aspecto é o capital financeiro adequado para tocar o negócio. Dinheiro ou crédito são também fundamentais. Também esse aspecto será tratado mais adiante.

O quinto aspecto é a sorte. E, como isso não depende de você, desejamos-lhe muito boa sorte nas suas atividades.

Quadro 1.3 Os ingredientes de um negócio bem-sucedido

É conveniente ponderar algumas limitações de um novo negócio. A lista a seguir dá uma boa idéia disso.

1. Esqueça o período de oito horas diárias de jornada, os fins de semana e os feriados, pelo menos no decorrer de alguns meses ou, até mesmo, anos. O ócio e a tranqüilidade não são características de um início de negócio. Você certamente terá horários de trabalho prolongados e irregulares, levará trabalho para casa, entre outras coisas.
2. Existe a possibilidade de você perder seu investimento de capital financeiro e talvez o dinheiro de outras pessoas que também colaboraram com o ingresso de numerário. O risco eventual de perdas e prejuízos não deve ser descartado.
3. Provavelmente, você não poderá contar com um ganho regular ou nem mesmo com algum ganho durante o período inicial. Talvez alguns meses ou anos sejam necessários para que você atinja o nível de salário que seu emprego atual lhe garante mensalmente.
4. Você assumirá um enorme fardo de responsabilidades. Terá de tomar decisões — com ou sem a participação de seus colaboradores — em todos os problemas que aparecerem e precisará de um profundo engajamento em todas as fases do negócio.
5. Você terá de fazer o que gosta — isso é extremamente importante para sua satisfação pessoal — e mais o que não gosta para tocar seu próprio negócio. Haverá, certamente, situações muito agradáveis, mas há atividades desagradáveis que terão de ser realizadas de qualquer maneira. Esteja preparado para tudo.
6. Todo o seu tempo e todas as suas energias terão de ser aplicadas. Concentre-se nessa missão. Isso reduzirá o tempo disponível para a família, para os amigos ou para possíveis diversões.

E agora? Vale a pena continuar? É você quem decide.

O processo empreendedor[17]

O processo empreendedor abrange todas as atividades, as funções e as ações relacionadas com a criação de uma nova empresa.

[17] Adaptado de DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado.

Em segundo lugar, o empreendedorismo exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade e crescer.

Em terceiro lugar, o empreendedorismo requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além de tolerância com possíveis tropeços, erros ou insucessos.

O empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados por meio de algo único. Entretanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes apesar do sucesso na atuação de segmentos já estabelecidos. Qualquer que seja o tipo de empreendedor — revolucionário ou conservador —, qualquer que seja o caminho escolhido para entrar e sobreviver no mercado, o processo empreendedor requer os seguintes passos:

1. Identificação e desenvolvimento de uma oportunidade na forma de visão.
2. Validação e criação de um conceito de negócio e estratégias que ajudem a alcançar essa visão por meio de criação, aquisição, franquia etc..
3. Captação dos recursos necessários para implementar o conceito, ou seja, talentos, tecnologias, capital e crédito, equipamentos etc..
4. Implementação do conceito empresarial ou do empreendimento para fazê-lo começar a trabalhar.
5. Captura da oportunidade por meio do início e crescimento do negócio.
6. Extensão do crescimento do negócio por meio da atividade empreendedora sustentada.

Todas essas atividades levam tempo e não obedecem a regras definidas, fazendo, por vezes, com que o empreendedor volte atrás no processo ou, ainda, mude os caminhos para ajustar seu negócio às novas oportunidades. As pessoas que "fazem acontecer" possuem o talento empreendedor, uma combinação feliz de percepção, direção, dedicação e muito trabalho. Se há esse talento, tem-se a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas o talento sem idéias é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e ao capital e o empreendedor tem idéias viáveis, a formulação química está pronta para proporcionar resultados favoráveis.

Nosso país precisa de pessoas como você. Pessoas com iniciativa e dedicação. Pessoas capazes de se engajar em novos negócios, produzir riqueza, participar do crescimento econômico, abrir novos empregos e gerar valor para a sociedade. Este é o espírito empreendedor que incentiva novos empreendimentos, impulsiona a prosperidade e aumenta as oportunidades de novos negócios e iniciativas.

CAPÍTULO

2

ENTENDENDO O MUNDO DOS NEGÓCIOS

- O que é um negócio?
- O dinâmico ambiente dos negócios
- As oportunidades das pequenas empresas

Existem vantagens e desvantagens em trabalhar para outras empresas ou empregadores, assim como também existem vantagens e desvantagens se você decidir trabalhar para si mesmo. Ter um patrão ou ser dono do próprio negócio: eis a decisão inicial. Existem muitas razões pelas quais muitas pessoas constituem os seus próprios negócios e assumem todos os riscos inerentes. E — o mais importante — se você seguir cuidadosamente as instruções, poderá ter a sua independência laboral e financeira, ser o dono do próprio nariz e construir algo totalmente seu. Para tanto, a sorte é necessária. Mas ela depende de muitos fatores, complicados e externos, que escapam totalmente do seu controle ou do seu conhecimento. O ideal é contar com a sua própria capacidade e o seu preparo técnico e profissional para o novo desafio. Prever os riscos e os possíveis tropeços aumenta substancialmente as chances de sucesso uma vez que você consegue neutralizá-los. Agir com cautela, sem pressa e com muito bom senso: esses são os ingredientes principais para você começar a pensar em seu próprio negócio.

O QUE É UM NEGÓCIO?

Negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço.

Quadro 2.1 As vantagens de ser funcionário e de ser empreendedor

Vantagens de ser empregado de alguma empresa	Vantagens de ser dono do próprio negócio
• Você não corre risco financeiro • Você tem o seu salário mensal • você goza de relativa proteção e segurança do seu empregador • As decisões estratégicas são tomadas pelos dirigentes da empresa • Você não precisa se preocupar com os negócios da empresa • Você tem férias garantidas • Você tem benefícios sociais pagos pela empresa • Você pode aspirar a uma carreira dentro da organização • Você pode aspirar a uma participação nos resultados • Você não precisa quebrar a cabeça com soluções de problemas	• Você é o empreendedor da própria atividade, é o dono da bola • Você não precisa seguir ordens alheias • Você faz o que acha que deve ser feito, ou seja, escolhe os caminhos • Você toma as decisões estratégicas • Você pode ter um progresso financeiro muito maior (ou muito menor) • Você constrói algo totalmente seu • Você satisfaz seu espírito empreendedor • Você é o "cabeça" do negócio

Todo negócio envolve necessariamente algum produto/serviço e, conseqüentemente, algum fornecedor e algum cliente; uma cadeia de entradas, processos e saídas; alguma produção e algum mercado; uma forma de satisfazer alguma necessidade do cliente ou responder a alguma oportunidade de mercado.

Negociar significa basicamente comprar e vender algo a alguém. E, sem dúvida, produzir esse algo e agregar valor no meio dessas duas pontas.

Todo negócio envolve necessariamente o ato de produzir ou vender um produto ou de prestar um serviço. Um produto é um bem concreto: algo que se pode pegar, ver e apalpar. Uma mercadoria ou um bem que pode ser destinado ao consumo (bens de consumo) ou à produção de outros bens (bens de produção); um bem ou produto é um complexo de atributos tangíveis e intangíveis, incluindo embalagem, cor, preço, prestígio do produtor, prestígio do varejista, serviços proporcionados pelo produtor ou varejista, que o comprador aceita como satisfatórios para suas necessidades e desejos. Mas um serviço é também uma atividade especializada.
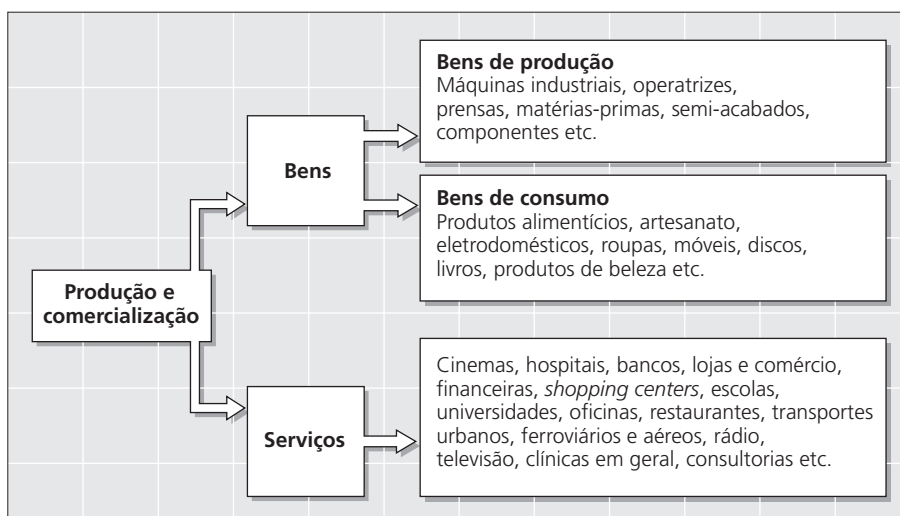
Figura 2.1 Exemplos de produtos/serviços.

As empresas se especializam na produção ou comercialização de determinados bens ou serviços. Na área de bens (produtos), elas podem se direcionar para o mercado de consumo ou para o mercado de produção. O Quadro 2.2 a seguir permite alguns exemplos.

Quadro 2.2 Exemplos de bens produzidos por empresas industriais

Bens de consumo	Bens de produção
• Roupas masculinas e femininas	• Máquinas e equipamentos de produção
• Bebidas e refrigerantes	• Máquinas operatrizes
• Produtos alimentícios ou de higiene	• Matérias-primas
• Automóveis e motocicletas	• Componentes elétricos e eletrônicos
• Produtos farmacêuticos e remédios	• Semi-acabados em geral
• Calçados, couro, fumo, mobiliário	• Prensas hidráulicas
• Roupas e moda em geral	• Bens para escritório em geral

O objetivo de um negócio é produzir e vender com lucro produtos/serviços que satisfaçam necessidades e desejos da sociedade. Necessidades e desejos que podem ser do mercado, ou, mais especificamente, do cliente. Tais bens ou serviços são produzidos para estarem disponíveis em um mercado, que é o lugar, físico ou virtual, em que os compradores e os vendedores se localizam ou se reúnem para efetuar suas transações. Os produtos/serviços estão sendo

continuamente passados e repassados dos vendedores para os compradores em uma cadeia interminável de transações. Nessa cadeia, sempre há um fornecedor e um cliente em cada etapa: o cliente do fornecedor anterior é o fornecedor para um cliente da próxima etapa.
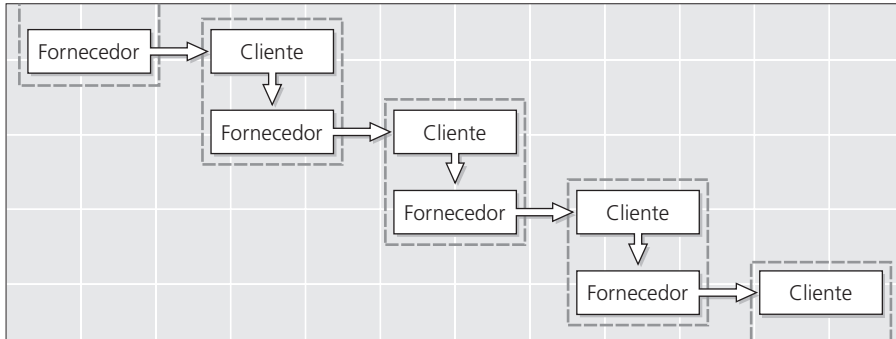
Figura 2.2 A cadeia de transações.

Por causa dessa cadeia de transações, existem os intermediários em todo processo de produção e comercialização. Uma empresa pode comercializar diretamente seus produtos/serviços com o consumidor final: são as empresas que possuem um corpo próprio de vendedores, com agências e escritórios espalhados pelas principais cidades. Outras preferem vender não ao consumidor final, mas aos varejistas. Varejistas são empresas comerciais que compram dos produtores e vendem aos consumidores, como as cadeias de lojas e o comércio em geral. Muitas vezes, a empresa pretende dedicar-se mais intensamente à produção, deixando a comercialização de seus produtos sob a responsabilidade dos atacadistas.

Há uma extensa e incrível variedade de empresas produtoras de bens e serviços. O mesmo ocorre com as empresas atacadistas e varejistas.

Quadro 2.3 Exemplos de comércio varejista e de comércio atacadista

Comércio varejista	Comércio atacadista
• Supermercados e hipermercados • Lojas de roupas e vestuário • Açougues e casas de carnes • Restaurantes e *fast-foods* • Postos de gasolina	• Atacado de produtos alimentícios • Atacado de roupas e vestuário • Atacado de microinformática • Atacado de papel e papelão • Distribuição de combustível e anexos

Do ponto de vista de função de mercado, uma transação representa um intercâmbio ou uma transferência da propriedade de bens. Nesse caso, a oferta (refletindo a disponibilidade de bens e vendedores que os oferecem para venda) e a procura ou a demanda (refletindo o desejo e o poder de compra dos compradores) combinam-se em uma transação de compra-venda a um determinado preço. Assim, um mercado está em oferta quando os vendedores estão dispostos a vender seus produtos/serviços: a oferta ou a disponibilidade de bens ou serviços é maior que a necessidade deles.

Quadro 2.4 Situações do mercado do ponto de vista do produtor

Oferta	Procura
• Muitos produtos/serviços em oferta • Excesso de vendedores • Escassez de compradores • Concorrência entre vendedores • Tendência à redução de preços • Oferta maior que a procura	• Poucos produtos/serviços em oferta • Escassez de vendedores • Excesso de compradores • Concorrência entre compradores • Tendência ao aumento de preços • Procura maior que a oferta

De uma maneira mais ampla, o valor total de todos os bens finais e serviços produzidos em um ano em um determinado país constituem o Produto Nacional Bruto (PNB). O PNB é uma medida estatística utilizada para mensurar o crescimento econômico de um país. Ocorre recessão quando há ausência de crescimento do PNB.

Do ponto de vista monetário da economia, o termo lucro refere-se ao excesso de receita sobre a despesa em virtude da produção e da venda de bens ou serviços. O motivo de lucro é o primeiro indutor que engaja o vendedor no negócio. Ao contrário, o prejuízo refere-se ao excesso da despesa em relação à receita obtida.

Existem dois tipos básicos de negócio: o **industrial** (engajado na produção, extração e construção) e o **comercial** (envolvendo marketing, finanças e serviços). Todo negócio envolve duas formas de capital: os fundos de capital e os bens de capital. O termo **fundos de capital** refere-se à moeda necessária para operar uma empresa, enquanto a expressão **bens de capital** diz respeito aos equipamentos (ferramentas, terrenos, prédios e maquinaria) necessários para fazer e vender o produto/serviço.

Quadro 2.5 Exemplos de empresas voltadas para a prestação de serviços

• Escolas e universidades • Hospitais e clínicas médicas • Bancos e financeiras • Advocacias e consultorias em geral • Agências e propaganda • Transportes urbano e interurbano (rodoviário, aéreo, marítimo, ferroviário)	• Contabilidade e auditorias • Oficinas mecânicas • Comunicações (rádio e televisão) • Professores, instrutores • Treinamento e ensino • Restaurantes • Lojas e comércio em geral

Para operar um negócio, faz-se necessário assumir vários riscos, seja quanto ao capital empatado seja quanto ao tempo e ao esforço investidos, principalmente quando sua aplicação pode resultar em possíveis perdas.

Risco significa possibilidade de perda. Os riscos que podem provocar perdas incluem obsolescência do produto, disputas trabalhistas, administração incompetente, forças extraordinárias (como fogo, inundações etc.) e dificuldade em competir vantajosamente.

Adam Smith, o criador da moderna economia, já dizia, no século XVII, que há uma mão invisível do mercado que se manifesta por meio da competição. É a lei da oferta e da procura que define como o mercado funciona. Ele queria dizer que algumas pessoas iniciam seus negócios e conseguem competir com mais sucesso que outras; estas últimas, em contrapartida, tornam-se ineficientes, perdem a corrida e desaparecem do mapa.

O DINÂMICO AMBIENTE DOS NEGÓCIOS

O mar está para peixe? É a pergunta que todo pescador faz, diariamente, antes de partir para a pesca em alto-mar. A mesma pergunta fazem os empreendedores quando analisam o investimento em algum novo negócio. Há muitas razões para esse questionamento.

As empresas não são entidades absolutas nem vivem isoladas do mundo. Elas operam em um ambiente que representa tudo aquilo que existe fora das fronteiras de uma empresa, ou seja, o ambiente é tudo o que existe externamente a ela. Também representa a sociedade, o país, o cenário mundial. Como o ambiente é muito vasto e complexo, costumamos separá-lo em dois estratos diferentes. O estrato maior é o ambiente geral ou macroambiente. O outro mais imediato é o ambiente de tarefa, ou microambiente.

Macroambiente

Todos os negócios operam em um ambiente geral, que é composto de uma multiplicidade de variáveis que interagem dinamicamente entre si, como variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, demográficas e ecológicas. Todas essas variáveis causam impactos profundos em todas as empresas, sem qualquer discriminação. Daí a denominação ambiente geral.

Variáveis econômicas

Estão relacionadas com os eventos econômicos, como desenvolvimento ou recessão econômica, aquecimento ou desaquecimento econômico, renda *per capita* da população, Produto Interno Bruto (PIB), inflação, juros, preços, aluguéis, câmbio, balança comercial etc. Todas essas variáveis são importantes para qualquer negócio, pois constituem indicadores da situação econômica do ambiente. Queira ou não, essas variáveis influenciam poderosamente o ambiente de negócios e afetam direta ou indiretamente as empresas, independentemente de seu tamanho.

Tabela 2.1 As pequenas empresas "em aperto" diante do desaquecimento

Variáveis econômicas	%
Queda de faturamento	70
Redução na liquidez	56
Redução nas vendas físicas	54
Redução nas margens de lucro	51
Redução na produção	46
Redução na mão-de-obra	34

Fonte: PESQUISA com 593 indústrias no segundo trimestre de 1995 — Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Variáveis sociais

Estão relacionadas com os eventos sociais propriamente ditos, como nível de emprego, melhoria da educação, saúde, previdência social, segurança e bem-estar, itens afins. Os negócios dependem muito das variáveis sociais, porque elas determinam os hábitos de compra e as necessidades individuais a serem satisfeitas.

Variáveis tecnológicas

Cada empresa utiliza e desenvolve sua própria tecnologia e todas as empresas estão envolvidas em um contínuo trabalho de desenvolvimento de novos métodos e processos, de novos equipamentos e instalações etc., o que produz mudança e inovação. A tecnologia tem sido uma poderosa impulsionadora de novos negócios e uma alavanca para novas necessidades do mercado.

Variáveis culturais

Estão relacionadas com os eventos culturais, como arte, arquitetura, tipo de vida, expectativas da população etc.

Variáveis legais

Constituem todo o conjunto de leis e normas que regulam as atividades dos negócios, seja em um determinado país (quando o negócio é local ou nacional), seja em vários países (quando o negócio envolve comércio exterior). Além disso, há a legislação municipal, estadual e federal, que deve ser obedecida pelas empresas.

Variáveis demográficas

Referem-se às características de densidade populacional, perfil etário da população, distribuição, migração etc.

Variáveis ecológicas

Estão relacionadas com o ambiente natural, que consiste nos recursos naturais de uma dada região, como água, terra, clima etc. A instalação de uma empresa pode levar à destruição desses recursos por meio da poluição do ambiente.

Todas essas variáveis exercem influência recíproca em um ambiente geral — macroambiente —, que é comum a todos os negócios e a todas as empresas, afetando-os de uma maneira genérica e abrangente. Em suma, sua influência é relativamente igual para todas as empresas.
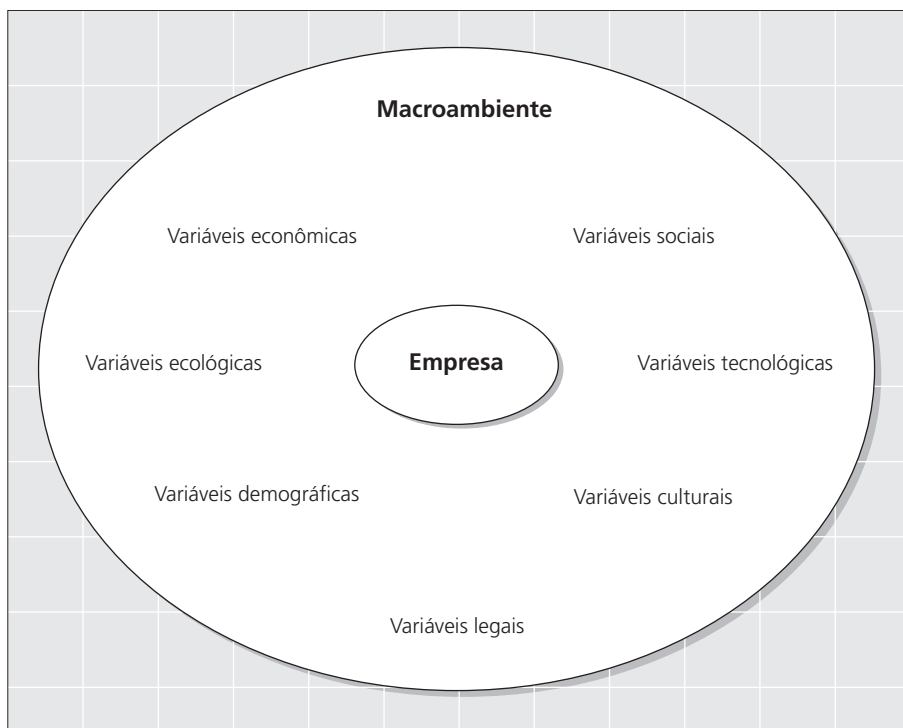
Figura 2.3 Variáveis que influenciam o ambiente geral (macroambiente).

Microambiente

Na realidade, cada empresa opera em um microambiente específico, do qual retira seus recursos e em que coloca seus produtos/serviços. Esse microambiente constitui uma parte específica do ambiente geral e pode ser denominado ambiente de tarefa ou ambiente de operações da empresa. É o nicho em que a empresa se situa e procura estabelecer seu domínio. É o ponto no qual estão seus mercados imediatos, no qual a empresa obtém recursos e comercializa seus produtos/serviços. Em suma, no ambiente de tarefa, ocorrem as entradas de recursos e as saídas de produtos/serviços. Ele pode ser dividido em quatro setores distintos:

Fornecedores

São as empresas e os indivíduos que fornecem recursos ou insumos para o negócio. Existem os fornecedores de recursos financeiros (mercado de capi-

tais, mercado financeiro, investimentos, empréstimos etc.), os fornecedores de recursos materiais (matérias-primas, materiais semi-acabados ou semiprocessados etc.), fornecedores de recursos tecnológicos (máquinas, equipamentos, tecnologias), recursos humanos (talentos e competências) etc. À medida que seus produtos/serviços tornam-se mais heterogêneos ou complexos, tanto mais heterogêneos e diferenciados tornam-se seus fornecedores.

Clientes ou consumidores

São os usuários dos produtos/serviços produzidos pela empresa. Conforme seus produtos/serviços tornam-se mais heterogêneos, tanto mais heterogêneos e diferenciados serão seus clientes.

Concorrentes

São as empresas que disputam os mesmos fornecedores ou os mesmos clientes ou consumidores. Em outras palavras, concorrem com as entradas e com as saídas. À medida que seus produtos/serviços tornam-se mais heterogêneos, tanto mais heterogêneos e diferenciados serão seus concorrentes e tanto mais complexa será a competitividade.

Agências reguladoras

São as entidades externas que regulam determinados aspectos das operações da empresa, como os órgãos do governo incumbidos de fiscalizar e monitorar o trabalho das empresas, os grupos regulamentadores, os sindicatos, as organizações não-governamentais (ONGs) etc.

Assim, o microambiente constitui o cenário de operações específico, particular e mais próximo de cada empresa. É nele que a empresa coloca seus produtos/serviços e toma suas entradas ou insumos. Mas a empresa não está sozinha nem isolada do mundo. O microambiente oferece os recursos e os insumos, bem como os clientes que asseguram sua existência, mas lhe impõe o desafio dos concorrentes e a vigilância das agências reguladoras. Em outros termos, o ambiente oferece oportunidades e recursos, mas, ao mesmo tempo, traz consigo ameaças e dificuldades; oferece clientes e fornecedores, mas também impõe concorrentes e entidades reguladoras que controlam a empresa.

É no ambiente de tarefa que estão os mercados que a empresa se empenha em disputar e conquistar.
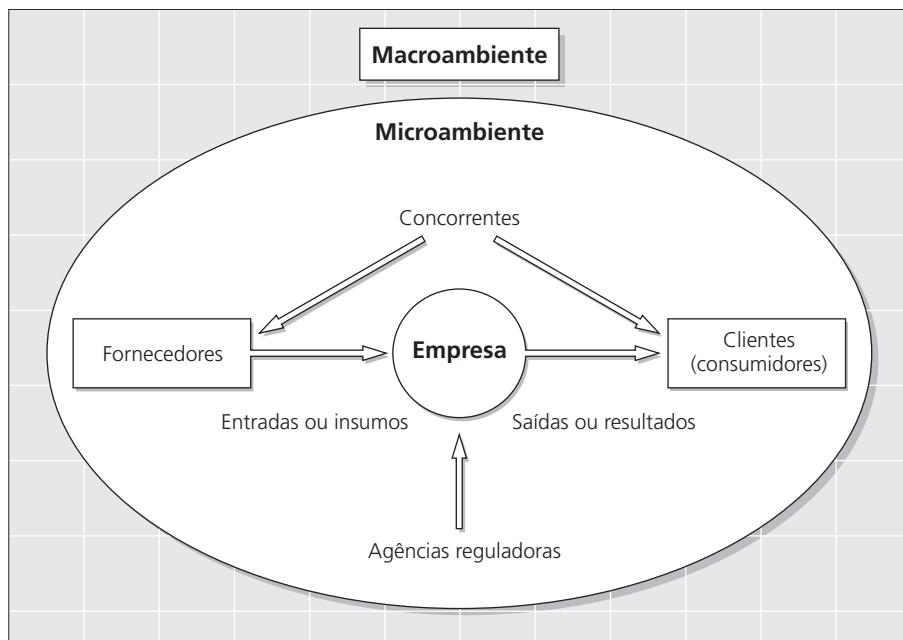
Figura 2.4 Os componentes do microambiente.

Antigamente, mercado era o local físico no qual se reuniam os vendedores e os compradores de determinados produtos/serviços. Hoje, com a globalização da economia e com a tecnologia da informação, os mercados sofreram profundas mudanças e têm uma incrível abrangência. O local físico foi substituído por redes de informação, redes de distribuidores e similares, que fizeram com que o mundo se tornasse uma verdadeira aldeia global, em que os negócios passaram a ser mundiais e não mais internacionais, nacionais ou regionais. A globalização veio para ficar definitivamente.

Em virtude desse ambiente mutável, toda empresa precisa estar constantemente aberta e atenta ao que acontece ao seu redor, para poder perceber e interpretar as mudanças que ocorrem em seu ambiente, particularmente no ambiente de tarefa. Como essas mudanças são intensas e complexas, o empresário experimenta uma sensação de incerteza com relação a elas. Lidar com a incerteza parece ser hoje o grande desafio da administração das empresas.

Ousadia é irmã da adversidade[1]

É importante lembrar sempre que a ousadia é irmã da adversidade, assim como a necessidade é mãe da criatividade. No Brasil, as pessoas não são mais ousadas porque ainda existem fatores que inibem e limitam fortemente a ousadia dos empreendedores, tais como:

- a existência de um grande *gap* — brecha ou lacuna — quando o assunto é inovação e transferência tecnológica;
- a falta de capacidade empreendedora de alta qualidade;
- a ausência de uma estrutura tributária e trabalhista orientada para pequenos e novos negócios;
- a necessidade premente de mais opções de financiamento e capitalização, como o capital de risco;
- a influência da família, que ainda mantém a segurança ilusória de uma vida de trabalhador assalariado;
- o sistema tradicional de ensino não forma empreendedores, mas empregados;
- a falta de capital social cuja carência de preparo adequado, ou seja, de educação, inibe a criação de negócios ou mais associações, como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) ou ainda o programa Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo (Reune), da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), para a difusão do empreendedorismo nas escolas superiores brasileiras, que fomentam fortemente o movimento do empreendedorismo, iniciado apenas em meados de 1990.

AS OPORTUNIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS

Uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas para alcançar certos objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. À medida que as empresas crescem, elas passam por uma complexa divisão de trabalho, que constitui a sua diferenciação interna. Essa diferenciação envolve uma especialização vertical — a hierarquia de autoridade — e uma especialização horizontal — a departamentalização. Quanto maior a especialização

[1] Os desafios do empreendedorismo. *Qualimetria*, n. 135, p. 34-40, nov. 2002.

vertical, tanto mais níveis hierárquicos de autoridade para assegurar o comando e o controle, o que envolve cargos como diretores, gerentes, chefes, supervisores, em cada um deles ou em órgãos, como diretorias, divisões, departamentos, seções etc. Em geral, os níveis organizacionais podem ser divididos em nível institucional (os diretores do negócio), nível intermediário (os executivos principais, como gerentes) e nível operacional (os chefes, funcionários e operários). Quanto maior a especialização horizontal, tanto mais departamentos, cada qual especializado em uma determinada área funcional de atividade, como finanças, produção, marketing, pessoal etc. Para representar essas duas formas de especialização, utiliza-se geralmente um organograma, que nada mais é que um conjunto de blocos que indicam cargos ou órgãos e seus respectivos níveis e subordinados. Assim, uma empresa de grande porte pode ser representada:[2]

Áreas de atividade (Departamentalização)

(Hierarquia) Níveis de autoridade	Produção	Finanças	Marketing	Recursos Humanos	Outras áreas
Diretoria			Nível institucional		
Divisão Departamento Seção			Nível intermediário		
Tarefas e operações			Nível operacional		

Figura 2.5 A constituição típica de uma empresa.

Do ponto de vista vertical, quanto maior e mais complexa a organização, tanto maior o número de níveis hierárquicos de que ela necessita para funcionar adequadamente, e quanto maior o número de níveis hierárquicos, tanto mais pesada e morosa será a organização, pois as comunicações internas tornam-se mais complexas e demoradas. Os níveis superiores constituem os chamados níveis administrativos das empresas, enquanto o último nível — o operacional — é o nível não-administrativo, ou seja, o nível em que as tarefas e as operações são executadas. Os níveis administrativos são incumbidos

---

[2] CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

de planejar, organizar, dirigir e controlar as operações; o nível operacional é responsável pela execução das atividades e pela produção e distribuição dos produtos/serviços produzidos. Administrar é conseguir realizar as tarefas por meio das pessoas envolvidas. Assim, a administração não se confunde com a execução, mas paira acima dela, para garantir a eficiência e a eficácia.

Do ponto de vista horizontal, a organização se desdobra em diferentes áreas de atividade. A essa diferenciação damos o nome de departamentalização ou divisionalização. Quanto mais diferenciada, tanto maior a necessidade de coordenação. A diferenciação interna provoca a necessidade de meios de integração para que a empresa mantenha sua integridade e não perca de vista os objetivos principais. Assim, tanto maior a diferenciação, tanto mais mecanismos de integração para manter a empresa coordenada e integrada. A hierarquia é tradicionalmente o principal meio de integração utilizado pelas empresas. Cada chefia integra seus subordinados e é integrada pelo seu nível superior.

Quase sempre a especialização horizontal provoca uma especialização vertical que corresponde a uma reação em cadeia. E aí está o perigo das grandes empresas. A departamentalização enfatiza a especialização de cada órgão ou cargo, mas dificulta enormemente a coordenação entre eles. Melhora o desempenho intradepartamental, mas acarreta dificuldades no entrosamento interdepartamental, até o ponto em que cada órgão passa a perseguir os seus próprios objetivos específicos, colocando os objetivos globais em segundo plano, o que impõe custos adicionais à operação. Mas a hierarquia alongada também impõe pesados custos adicionais (gerentes e chefes) para tocar o negócio e provoca a lentidão característica das grandes organizações. Além disso, cada nível hierárquico adicional reduz pela metade as possibilidades de comunicação rápida e eficiente e acrescenta ruídos e distorções no sistema. Para arcar com todo esse aparato, as grandes corporações somente podem trabalhar com economias de escala, isto é, com produção em massa de produtos/serviços, orientadas para mercados amplos e abrangentes. Assim, conclui-se que as grandes empresas não sabem tirar proveito de três pontos fundamentais:

1. Pequenos nichos de mercado que envolvem um pequeno volume de negócios.
2. Atendimento às necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes, isto é, produtos/serviços personalizados para cada cliente.
3. Surgimento de oportunidades passageiras de mercado que envolvem agilidade e prontidão para rápidas decisões e alterações em produtos/serviços.

Essas são as grandes vantagens das pequenas empresas. Por causa de seu tamanho reduzido, elas não apresentam a enorme especialização vertical nem horizontal que as tornam pesadas, lentas e onerosas. Ao contrário, as pequenas empresas têm o dinamismo e a flexibilidade para mudanças rápidas e manobras ágeis que as grandes não têm. Por essa razão, as grandes corporações estão passando por intensos programas de melhoria contínua, enxugamento, redução de níveis hierárquicos, gerenciamento de processos, reengenharia etc., a fim de reduzir seu tamanho, diminuir os impactos negativos de sua complexidade organizacional e retomar as características originais de quando eram empresas pequenas, inovadoras e realmente empreendedoras.

Saber tirar proveito dessas vantagens é a grande descoberta das pequenas empresas. Trabalhar com menos para produzir mais; operar com ônus menores e com estruturas simples, ágeis e baratas; fazer da simplicidade um estilo de trabalho e uma vantagem competitiva. Para tanto, torna-se necessário buscar o produto/serviço adequado para um cliente específico. As empresas mais bem-sucedidas, embora de grandes dimensões, estão se preocupando em atender a determinados aspectos específicos – como preço, qualidade, atendimento ao cliente – desprezando aspectos a que elas não têm condições de atender; estão se concentrando e procurando ser as melhores em pontos específicos; tornam-se excelentes em alguns aspectos para deixar de ser medíocres em todos os demais; procuram incessantemente recursos que possam diferenciá-las das demais empresas. E não ficam por aí: procuram melhorar mais e mais, como se isso fosse uma compulsão, fazendo com que seus funcionários se tornem cada vez mais hábeis. É isso que as tornam bem-sucedidas: o sucesso não sobe à cabeça delas quando conquistado, pois ele é um patamar que leva a novas conquistas e requer um trabalho incessante e duro. Exige muito esforço, mas vale a pena.

Não existe fracasso – apenas experiências que são positivas em maior ou menor grau[3]

Conta-se que Thomas Alva Edison (1847-1931), nos seus tempos iniciais de inventor e empreendedor, experimentou milhares de filamentos para descobrir qual deles funcionava em uma lâmpada elétrica. À medida que os meses se transformavam em anos, nenhum filamento durava mais do que dois segundos quando ligado à energia elétrica. Finalmente, Edison descobriu aquele que pro-

[3] Baseado em KNAUS, William J. *É hora de mudar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

duziria luz por um tempo aceitável antes de se consumir em fogo. Enquanto experiências sucessivas não funcionavam, ele não pensava em fracasso ou erro nem ao menos sentia desânimo ou frustração. Ao contrário, em cada passo, Edison descobria algo válido: um filamento que não servia. Para ele, o processo de inventar e descobrir não constituía uma série de erros e fracassos, mas uma experiência única, que exigia milhares de passos consecutivos. Não se tratava de ensaio e erro, mas de um aprendizado contínuo, que acrescentava experiência e conhecimento.

O processo experimental é como aprender a ler. Cada pessoa começa no seu nível de aptidão e cresce em competência à medida que faz leituras mais complicadas. Quando se lê bem, o mundo se abre em possibilidades infinitas. Assim, deve-se assumir que não existem fracassos, mas experiências que são positivas em maior ou menor grau.

Contudo, Edison não parou por aí. Além de produzir uma das maiores revoluções socioeconômicas da história, engajou vários investidores e criou uma companhia — a General Electric — para a instalação de fios, a fim de levar a energia elétrica para os compradores de lâmpadas. Edison era um inventor genial — registrou mais de mil patentes — e um grande empreendedor, mas também era um mau administrador. As empresas que criou — como a General Electric — só progrediram porque ele foi obrigado pelos investidores a se afastar delas.

CAPÍTULO

3

Focalizando o novo negócio

- O que é uma empresa?
- Tipos de empresa
- Tamanho das empresas
- Microempresas e suas vantagens
- Como escolher o negócio adequado
- As oportunidades de negócio

Abrir uma média ou pequena empresa não significa somente empreender um novo negócio, gerar empregos ou fazer girar o enorme círculo da economia nacional. É uma avassaladora onda que envolve todos os países ricos e chega intensamente ao nosso país no esteio criado pelas dificuldades das grandes empresas, nas quais o gigantismo e a burocracia entravaram a flexibilidade, a agilidade, a inovação e a competitividade. As grandes corporações e conglomerados desdobraram-se e subdividiram-se em pequenos negócios para que pudessem sobreviver em um mundo de mudança e competitividade, bem como para se esquivar das amarras burocráticas do gigantismo empresarial.

A pequena e a média empresa conseguem, com maior facilidade, satisfazer à necessidade de especialização com a busca da fragmentação de atividades capazes de integrar adequadamente tecnologia, qualidade e competitividade. "*Small is beautiful*" é o que dizem para indicar que as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as entidades impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades, aquelas que proporcionam empregos mesmo em situações de recessão. Enquanto as grandes empresas estão se desdobrando em pequenas unidades de negócios para poderem sobreviver, as médias e as pequenas estão irradiando vitalidade por todas as partes do mundo. Boa parte da oferta de empregos nos países desenvolvidos provém das

empresas de pequeno porte, ao passo que as grandes empresas estão gradativa e continuamente reduzindo seu quadro de pessoal.

O QUE É UMA EMPRESA?

De acordo com Santos (1982), a empresa é comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços. Para conseguir fabricar seus produtos, ou oferecer seus serviços, a empresa combina diversos fatores de produção, ou seja, os recursos naturais, o capital e o trabalho necessários para o desempenho da função produção.[1]

No nosso cotidiano, estamos continuamente fazendo transações com empresas. Quase todas as nossas necessidades são satisfeitas por intermédio de empresas. Dependemos delas para comprar, pagar, comer, viajar, nos divertir, vender, alugar, cuidar de nossa saúde, descansar etc. Todas as necessidades humanas são atendidas ou satisfeitas por empresas que produzem, vendem, informam e prestam os mais variados serviços e facilidades. Além disso, praticamente vivemos grande parte de nossa vida dentro de empresas, seja para trabalhar, seja para interagir com elas, seja para obter seus benefícios.

Os objetivos das empresas podem ser desdobrados em diretos ou indiretos. Os objetivos diretos são, geralmente, a produção ou a venda de mercadorias ou a prestação de serviços. Para funcionar, a empresa requer recursos humanos (pessoas), recursos materiais (máquinas e equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (capital ou dinheiro). A empresa também persegue objetivos indiretos: almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços. A esse excedente damos o nome de sinergia, emergente sistêmico ou lucro. O lucro é a remuneração do empreendedor que cria e impulsiona a empresa em uma situação na qual enfrenta o risco e a incerteza.

A empresa também cumpre outro objetivo indireto — o atendimento das necessidades da comunidade em que está localizada, isto é, o atendimento das necessidades do cliente ou consumidor. Ao produzir ou vender mercadorias ou prestar serviços, a empresa supre necessidades da comunidade. Ainda indiretamente, a empresa tem várias finalidades sociais: criação de oportunidades de

---

[1] SANTOS, Silvio Aparecido dos. *A criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo*. Tese apresentada para obtenção do grau de doutor. São Paulo: FEA/USP, 1982.

emprego, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos (via pagamento de salários), pagamento a fornecedores de serviços, pagamento de impostos, preservação do meio ambiente, responsabilidade social e ajuda comunitária, qualidade de vida das pessoas etc.
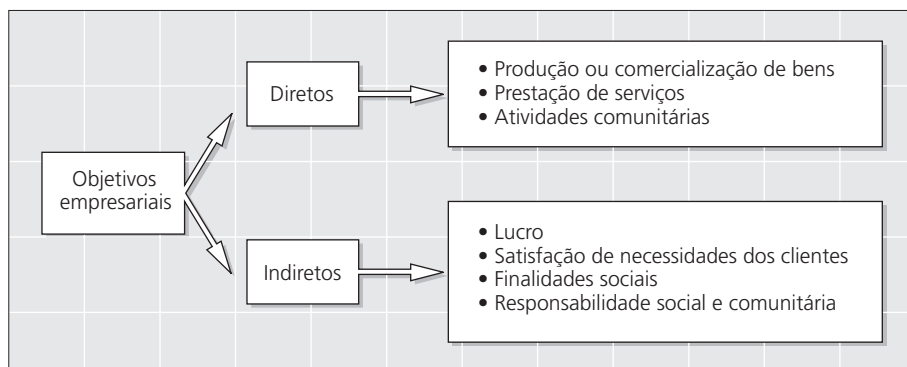
Figura 3.1 Os objetivos das empresas.

Quem são os stakeholders *do negócio?*

Todo negócio acontece graças a uma reunião de esforços. Exige a conjunção de vários *stakeholders*, isto é, grupos influenciadores/interessados no negócio que participam direta ou indiretamente do seu sucesso. Os *stakeholders* podem estar fora ou dentro do negócio, mas são importantes para que ele seja bem-sucedido. Os principais *stakeholders* de um negócio são:

- **o acionista**: investidor ou proprietário do negócio, que investe nele e espera um retorno de seu investimento;
- **o empregado**: administrador, gerente, funcionário, operário, que trabalham no negócio em troca de um salário ou participação nos resultados;
- **o cliente**: aquele que adquire os produtos/serviços produzidos pelo negócio e que espera satisfação no seu uso ou consumo. O cliente é o tomador das saídas (resultados) do negócio;
- **o fornecedor**: de matérias-primas, de tecnologia ou de serviços, que os fornece ao negócio em troca de determinado lucro ou ganho; ele é o provedor das entradas (insumos) do negócio;

- **a sociedade**: comunidade ou governo, que criam condições favoráveis ao negócio em troca de impostos ou contribuições.

Todos os *stakeholders* têm de ser contemplados pelo negócio: o cliente, o empregado, o fornecedor, o investidor ou proprietário e a sociedade. A empresa de excelente desempenho deve satisfazer todos os seus *stakeholders*. No fundo, a empresa significa a conjunção de todos esses *stakeholders*. Contudo, é sempre o cliente o determinante crítico do sucesso da empresa, conforme ela consegue atender às suas necessidades e aspirações. Todos esses *stakeholders* devem estar permanentemente engajados no processo de servir ao cliente e serão bem-sucedidos à medida que consigam fazê-lo bem.

TIPOS DE EMPRESA

As empresas existem para produzir algo e prestar algum serviço à sociedade. Na realidade, as empresas são organizações destinadas à produção de alguma coisa. Existem vários tipos de empresa, de acordo com seu ramo de atividade. Elas podem ser produtoras de bens ou prestadoras de serviços.

Os oito setores principais das pequenas empresas

O U.S. Department of Commerce (Departamento de Comércio dos Estados Unidos) identificou oito setores mais importantes das pequenas empresas, listados a seguir:

1. **Comércio atacadista**: empresas atacadistas de medicamentos, comércio atacadista de alimentos, materiais de escritório, materiais de construção etc.
2. **Construção**: contratantes de edificações, engenharia de construção, serviços de manutenção de edifícios etc.
3. **Comércio varejista**: lojas em geral, restaurantes, pizzarias, postos de gasolina etc.
4. **Serviços**: agências de viagem, salões de beleza, barbearias, entregas rápidas etc.
5. **Finanças, seguros e imobiliárias**: agências de seguros, empresas corretoras de imóveis etc.

6. **Mineração**: empresas de areia e cascalho, minas etc.
7. **Transporte e utilidades públicas**: empresas de táxi, estações locais de rádio e TV etc.
8. **Manufatura**: padarias, oficinas de automóveis, oficinas de bicicletas e motos etc.

Os bens podem ser destinados ao consumo ou à produção de outros bens ou serviços.
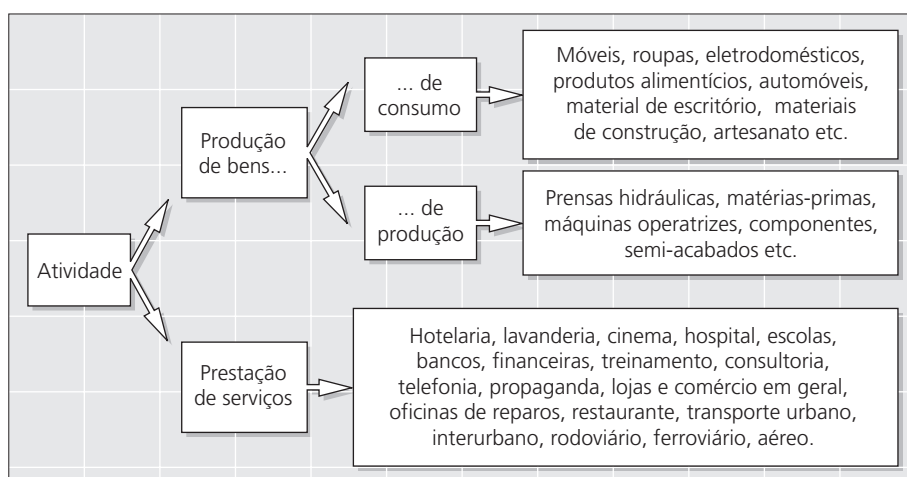
Figura 3.2 A produção de bens ou de serviços.

Em virtude do ramo de atividade, as empresas podem ser classificadas em industriais, comerciais e prestadoras de serviços.

Empresas industriais

São as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados. As empresas industriais que produzem bens de consumo oferecem seus produtos aos consumidores finais, enquanto aquelas que produzem bens de produção são geralmente fornecedoras de outras empresas industriais ou comerciais. As empresas industriais abrangem desde os pequenos artesanatos até as grandes fábricas.

Quadro 3.1 Exemplos de bens produzidos por empresas industriais

Bens de consumo	Bens de produção
• Automóveis, motos • Produtos farmacêuticos • Bebidas e refrigerantes • Moda, roupas e vestuário • Calçados, couros, mobiliário • Produtos alimentícios • Produtos de higiene • Material escolar, livros, revistas	• Matérias-primas químicas e plásticas • Componentes elétricos e eletrônicos • Máquinas e equipamentos industriais • Máquinas operatrizes • Prensas hidráulicas • Ferramentas • Semi-acabados em geral

Empresas comerciais

São empresas que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista).

Quadro 3.2 Exemplos de empresas comerciais (varejistas e atacadistas)

Comércio varejista	Comércio atacadista
• Supermercados e hipermercados • Lojas em geral • Açougues e casas de carnes • Restaurantes e *fast-foods* • Livrarias • Postos de gasolina	• Atacado de produtos alimentícios • Atacado de roupas e vestuário • Atacado de materiais de construção • Distribuidoras de revistas

Empresas prestadoras de serviços

São empresas que oferecem trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção etc. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas.

Quadro 3.3 Exemplos de empresas prestadoras de serviços

Empresa prestadora de serviços	
• Bancos e financeiras	• Contabilistas, auditores, consultores
• Escolas e universidades	• Professores, instrutores, educadores
• Hospitais e clínicas médicas	• Médicos, dentistas, psicólogos, sociólogos
• Laboratórios médicos	• Mecânicos, eletricistas, encanadores
• Advocacia e consultoria legal	• Estilo e decoração
• Agências de propaganda	• Promoção e propaganda
• Comunicações (rádio e televisão)	• Seguradoras em geral
• Transporte urbano e interurbano	• Postos de gasolina e lubrificação
• Transporte rodoviário, marítimo, aéreo e ferroviário	• Consultoria organizacional
• Consultoria tributária	• Consultoria em recrutamento e seleção
• Corretagem de imóveis	• Treinamento e desenvolvimento profissional

Qual é o negócio de sua empresa?

É importante definir qual é o tipo de empresa que você quer iniciar. *Ma non troppo*. Existem exceções verdadeiras. No início do século passado, um grupo de investidores resolveu iniciar um negócio de mineração nos Estados Unidos. Juntaram seus capitais e compraram um terreno promissor para criar a Minnesota Minning and Manufacturing. Quando começaram a trabalhar, perceberam que tinham cometido um enorme engano: o terreno não servia para mineração. Em vez de desistirem, os sócios resolveram manter o nome — que viria a ser 3M — para dar continuidade à nova empresa. O produto? Inovação. Não tentaram adequar a empresa a um determinado produto (mineração), mas inverteram a equação: doravante, o foco seria na empresa e o produto decorreria de sua criatividade interior. Hoje, a 3M é uma das empresas mais inovadoras do mundo. Lança um produto novo a cada três dias, em média. Seu portfólio de produtos é extremamente amplo e mais de três quartos de seu faturamento decorrem de produtos novos com menos de dois anos de ciclo de vida. Qual é o segredo? Uma cultura liberal e participativa, em que os funcionários têm plena liberdade para trabalhar, pensar, criar, errar e aprender continuamente.

TAMANHO DAS EMPRESAS

Quanto ao seu porte, as empresas podem ser classificadas em grandes, médias e pequenas segundo critérios universalmente aceitos, como o número

de empregados, o volume de vendas, o valor dos ativos, o volume de depósitos etc. Governo, bancos e entidades de classe utilizam critérios variados para classificar as empresas de acordo com o seu tamanho, para efeito de registro, isenções, apoio técnico, obtenção de crédito etc. O Sebrae utiliza a classificação de empresas pelo número de empregados — o parâmetro mais utilizado.

Tabela 3.1 Classificação utilizada pelo Sebrae para o tamanho das empresas

Classificação (porte)	Número de empregados	
	Indústria	Comércio e serviços
Pequena empresa	20 a 99	10 a 49
Média empresa	100 a 499	50 a 99
Grande empresa	500 ou mais	100 ou mais

As tendências do novo século

O conceituado *The Economist* vem insistindo fortemente no assunto: apesar das fusões cada vez maiores e mais alvoroçadas, a mudança que está tomando conta do mundo é o fato de as empresas serem cada vez menores.[2] A tendência que perdurou por um século está agora se invertendo. Até a década de 1970, o tamanho das empresas em todo o mundo cresceu, enquanto o número de autônomos diminuiu gradativamente. Isso já não acontece mais. Hoje, as grandes empresas estão encolhendo e as pequenas estão em alta. A tendência é clara, mas os empresários e os responsáveis pelas políticas empresariais irão ignorá-la até correrem perigo.

Do outro lado do Atlântico, um estudo feito pelo International Institute for Labour Studies, em Genebra, Suíça, analisou a distribuição de emprego nas principais nações industrializadas. O que ficou notável nesse estudo é que o crescimento gradativo na participação de pequenas unidades de emprego foi enorme em todos os países.[3-4] As razões não são claras, mas alguns fatores anotados podem contribuir para essa mudança, tais como:[5]

---

2 The rise and rise of America's small firms. *The economist*, p. 67, Jan, 1989.

3 SENGERBERGER, W.; LOVEMAN, G.; PIORE, M.J. (Ed.). *The re-emergence of small enterprises*: industrial reestructuring in industrial countries. Genebra: International Institute for Labour Studies, [199-?].

4 LOVEMAN, Gary; SENGENBERGER, Werner. The re-emergence of small-scale production: an international comparison. *Small business economics*, v. 3, n. 1, p. 7, Mar. 1991.

5 ACS, Zoltan J.; AUDRETSCH, David B. *Innovation and small firms*. Cambridge, Mass: The MIT Press, 1990. p. 3-5.

- novas tecnologias, como as ferramentas controladas numericamente, podem permitir a produção eficiente em uma escala menor;
- exige-se maior flexibilidade, como resultado do aumento na competição global, um requisito que favorece as pequenas empresas;
- as pequenas empresas podem ser mais flexíveis, porque empregam um número crescente de mulheres e mães que integram a força de trabalho;
- os consumidores podem preferir produtos personalizados a bens produzidos em massa, criando oportunidades específicas para empresas ainda menores.

O ressurgimento da pequena empresa é uma tendência clara nos Estados Unidos e na Europa, no Brasil e em toda a América Latina. Contudo, parece incorreto dizer que todos os pequenos empreendimentos constituem um grupo uniformemente ativo e em total expansão. É mais adequado imaginar uma grande coleção de sementes, algumas das quais germinam e se tornam plantas grandes. O potencial de criação de empregos flui de alguns empreendimentos bem-sucedidos, não de muitos deles.[6]

MICROEMPRESAS E SUAS VANTAGENS

A Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, instituiu o Estatuto da Microempresa (com alterações feitas pela Lei nº 8.383, de 30 de dezembro de 1991) para efeito de incentivo e facilidade operacionais das empresas de minúsculo porte e das que alcançam um faturamento anual dentro dos limites definidos por lei. É considerada microempresa aquela cujo faturamento anual não ultrapasse o valor de 96.000 Ufir (Unidade Fiscal de Referência) ou outro limite que venha a ser alterado por nova lei. Em virtude de seu minúsculo porte, a microempresa tem a vantagem de precisar de poucos documentos e papéis relativos aos negócios realizados.

Os deveres legais são bastante simplificados. A microempresa é dispensada da escrituração dos livros fiscais e sua contabilidade pode ser feita na própria microempresa ou por meio de um escritório externo de contabilidade, com a obrigação de manter demonstrativos contábeis.

Anualmente, as microempresas têm de apresentar a Declaração de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, a Declaração de Microempresa para a Secretaria Estadual da Fazenda, a Declaração de Microempresa para a Prefeitura

[6] ACS; AUDRETSCH, op. cit., 1990, p. 10.

e a escrituração dos livros. Mensalmente, as microempresas devem recolher a contribuição ao INSS de seus empregados, a parcela do empregador, o FGTS, o Darf de Imposto de Renda retido nos pagamentos dos empregados e/ou salários e a contribuição da empresa ao INSS. Além disso, todas as obrigações trabalhistas devem ser recolhidas periodicamente. Devem ser mantidos na empresa os livros de registro dos empregados (cuja abertura tem de ser registrada no Ministério do Trabalho), a folha de pagamentos e os recibos dos empregados, a ficha do salário-família e o termo anual de responsabilidade, a ficha de salário-maternidade, as guias de recolhimento de impostos, as taxas e as contribuições (como FGTS, INSS), todos os documentos dos sócios da empresa, bem como as notas fiscais. Burocracia não falta. E papelório também. Prepare-se para isso.

Quadro 3.4 Faturamento anual para uma empresa ser considerada micro

Âmbito federal

Até 96.000 Ufir de receita bruta anual: .... Isenção do Imposto de Renda
Isenção do PIS

Âmbito estadual

Até 10.000 Ufir de receita bruta anual: .... Isenção do ICMS (*)

(*) Se a empresa exceder a receita bruta anual por dois anos seguidos ou por três anos alternados, pagará imposto sobre o excedente da receita e perderá a característica de microempresa, tanto no âmbito estadual como no âmbito federal.

Âmbito municipal

Até 397 UFM de receita bruta anual .... Isenção do ISS
De 397 a 454 UFM .... 80% de isenção do ISS
De 454 a 567 UFM .... 60% de isenção do ISS
De 567 a 624 UFM .... 40% de isenção do ISS

(*) O período máximo de isenção do ISS são 24 meses. A empresa que exceder esse limite perde automaticamente a característica de microempresa.

Inovação

A inovação tem sua origem nas organizações. Em geral, as grandes multinacionais têm seus próprios laboratórios de pesquisa e órgãos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), em que são aplicados bilhões de dólares em

investimentos para a criação de novos produtos e novas tecnologias. Assim, pode parecer que a inovação surge do trabalho das grandes empresas. Errado! Muitos avanços científicos são decorrentes de inventores independentes e pequenas organizações. Um estudo mostra os seguintes produtos criados por pequenas empresas no século XX:[7]

- fotocópia;
- insulina;
- aspirador de pó;
- penicilina;
- colheitadeira de algodão;
- motor a jato;
- caneta esferográfica;
- zíper;
- direção eletrônica;
- filme colorido;
- transmissão automática;
- helicóptero.

Além disso, a atividade inovadora tende a diminuir à medida que o nível de concentração em um setor aumenta, o que confirma a importância da inovação das pequenas empresas.

COMO ESCOLHER O NEGÓCIO ADEQUADO

Há uma enorme variedade de negócios à disposição dos empreendedores. Já observamos esse fato nos capítulos anteriores. Os ramos de atividade de negócios são extremamente variados. Alguns são explorados intensamente, enquanto outros surgem aleatoriamente como áreas inexploradas, verdadeiras oportunidades em um mundo carregado de competição. Mas antes de dar uma espiada nas oportunidades que existem nesse mundo tão grande, é interessante que você seja submetido a algumas questões prévias:

1. Qual é o volume de capital que você pretende investir?
2. Qual é o retorno que você pensa ou precisa obter?

[7] ACS; AUDRETSCH, op. cit., 1990, p. 59.

3. Qual é a natureza das atividades de trabalho envolvidas?
4. Quais são as suas experiências profissionais?
5. Quais são os seus objetivos?
6. Quais são as suas atitudes e opiniões a respeito de negócios?
7. Quais são as suas características de personalidade?
8. Quais são os seus conhecimentos e as habilidades?
9. Quanto tempo você pode ficar sem um salário mensal?

O primeiro passo é refletir a respeito de todas essas questões. Elas certamente influenciarão suas escolhas.

Mapeando as oportunidades

Criar um negócio novo a partir do nada costuma ser o caminho mais utilizado quando se discute um novo empreendimento. Uma nova empresa representa uma oportunidade significativa para muitos empreendedores.

As oportunidades para se iniciar um novo negócio podem ser resumidas em quatro vertentes:

1. **Invenção de um produto/serviço** que requer um novo tipo de negócio, como foi o caso dos computadores e telefones celulares. Trata-se de fornecer aos clientes um produto/serviço que não existe em seu mercado.
2. **Desenvolvimento de uma nova tecnologia**, como é o caso da internet. Trata-se de um processo tecnicamente novo.
3. **Desenvolvimento de um novo mercado**, como é o caso da inclusão social de novas faixas de consumidores. Trata-se de fornecer aos clientes um produto/serviço que não existe em seu mercado, mas que já existe em outros locais.
4. **Desenvolvimento de novos benefícios**, que são conceitos para desempenhar antigas funções de uma nova maneira, mais aprimorada e com execução superior. Trata-se de realizar o que já se faz no mercado, mas de maneira mais sofisticada ou com elevada qualidade.

As pequenas empresas possuem geralmente características que facilitam enormemente sua entrada no mercado, a saber:

- propriedade e operação independentes;
- escopo de operações localizado e definido;

- não são dominantes no seu campo de atuação;
- tamanho pequeno em seu mercado;
- pequeno investimento de capital financeiro.

Vislumbrando oportunidades naquilo em que os outros vêem problemas[8]

Ernesto Igel foi um brasileiro que entrou no mundo dos negócios depois de um incidente. O dirigível Zeppelin, que tinha seus vôos programados para o Brasil, explodiu. Com ele, sobraram alguns campos de pouso e depósitos de gás que o abasteciam. Ninguém sabia o que fazer com todo aquele combustível. Igel percebeu a oportunidade por trás do problema. Pensou em engarrafar o gás em cilindros de metal para abastecer fogões domésticos. Era uma alternativa higiênica para os tradicionais fogões a lenha ou a carvão. Barreiras não faltaram: não havia fogões adequados no mercado para o uso do combustível e as pessoas imaginavam que o botijão de gás era uma bomba dentro de casa. Para contornar essas barreiras, Igel não somente engarrafou o gás — pela Ultragaz — como também produziu os fogões, vendendo-os em uma cadeia de lojas, criando, assim, a Ultralar. Foi por meio dessas iniciativas que surgiu o Grupo Ultra, cuja estratégia global mudou completamente a figura do grupo empresarial, um dos maiores do país.

Construir um novo negócio ou comprar um negócio já existente?

O empreendedor pode optar por comprar um negócio como uma alternativa em vez de iniciar seu próprio negócio ou comprar uma franquia. Também pode juntar-se aos negócios da família. Tal decisão deve levar em consideração alguns aspectos importantes, como os ressaltados no quadro a seguir.

[8] Baseado no *Guia PEGN* — Como montar seu próprio negócio. Rio de Janeiro: Globo, 2002. p. 16-17.

Quadro 3.5 Lista de prós e contras para a compra de um negócio já existente

Prós	Contras
• Um negócio bem-sucedido aumenta a chance de sucesso O local já está escolhido e utilizado. • Se o negócio é lucrativo, você lucrará mais cedo. • O planejamento já foi realizado e facilita o futuro. • A clientela já existe. • Os fornecedores também. • O estoque já está disponível e não precisa ser adquirido. • O equipamento necessário já está pronto. • O financiamento só será necessário para a aquisição do negócio. • Você adquire a experiência do dono anterior. • Os funcionários têm experiência no negócio. • Os registros podem orientar na direção do negócio.	• Você poderá herdar deficiências provocadas pelo dono anterior. • A imagem do negócio já foi estabelecida se for uma imagem fraca, será difícil mudar. • A modernização poderá ser necessária. • A clientela pode não ser boa. • Os fornecedores podem não ser bons. • O estoque pode não ser adequado. • O equipamento pode estar deteriorado. • O preço de compra pode sobrecarregar o fluxo de caixa e prejudicar a lucratividade. • Os precedentes já foram concedidos. • Os funcionários podem não ser os melhores. • Pode ser necessária uma mudança estratégica.

Fonte: COHEN, William A. *The entrepreneur and small business problem solver*. New York: John Wiley, 1983. p. 126-127.

Na prática, a lista de prós e contras pode ser condensada em quatro considerações básicas para a tomada de decisão sobre a compra de um negócio já existente:[9]

- redução da incerteza;
- aquisição de operações em andamento;
- relacionamentos já consolidados;
- preço de negociação.

O ciclo de vida das empresas

Todas as grandes empresas e os grupos multinacionais começaram como pequenas empresas. O êxito fez com que elas crescessem e se tornassem gigantescos negócios. Para chegar ao seu tamanho descomunal, as grandes corporações passaram por fases no seu ciclo de vida, como o que se descreve a seguir:[10]

[9] LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. op. cit., 1998. p. 88.

[10] GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, July/Aug. 1972.

1. **Fase pioneira**: é a fase inicial da organização, quando os fundadores ou empresários iniciam o negócio. Por ser ainda pequena, os seus processos são facilmente supervisionados e controlados. Há poucas tarefas de rotina e um enorme volume de improvisações. Como são poucos os procedimentos preestabelecidos, a capacidade da empresa para realizar inovações e mudanças é bastante elevada.
2. **Fase de expansão**: é a fase em que a organização cresce e expande as suas atividades, intensificando as suas operações e aumentando o número de seus funcionários. A preocupação básica é o aproveitamento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produção e as necessidades do ambiente.
3. **Fase de regulamentação**: com o gradativo crescimento das atividades da organização, ela é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho.
4. **Fase de burocratização**: com o desenvolvimento das operações e com a sua nova dimensão, a organização passa a necessitar de uma rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional dentro de padrões e de um sistema de regras e procedimentos, para lidar com todas as contingências possíveis relacionadas às atividades de trabalho. Desenvolve-se uma hierarquia com cadeia de comando e uma divisão do trabalho baseada na especialização e impessoalidade das relações entre os funcionários. A organização se torna piramidal e monocrática, apresentando pouquíssima flexibilidade para mudanças e inovações.
5. **Fase de reflexibilização**: é a fase de readaptação à flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovadora perdida, por meio da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis. É o que está acontecendo atualmente com as grandes organizações, que estão se fragmentando em unidades estratégicas de negócios, buscando o retorno às características peculiares das pequenas empresas, a fim de fazer frente a um ambiente mutável e competitivo.

Quadro 3.6 O ciclo de vida das empresas

Aspectos	Fase 1 Pioneira	Fase 2 Expansão	Fase 3 Regulamentação	Fase 4 Burocratização	Fase 5 Reflexibilização
Meta principal	Produção e vendas	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da empresa	Resolução de problemas e inovação
Estrutura da organização	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Quadro de pessoal e linhas de produtos	Rede de equipes
Estilo da alta administração	Individualista e empresarial	Diretivo	Delegativo	Observador, monitorador	Participante
Sistemas de controle	Resultados do mercado	Modelos e centros de preço	Centro de lucro	Planos e centros de investimentos	Metas múltiplas dirigidas
Remuneração da gerência	Posse e propriedade	Salários e gratificações aumentados	Bônus individuais	Participação nos lucros e opção de ações	Bônus de equipe

Fonte: GREINER, Larry E. Patterns of organization change. *Harvard business review*, n. 45, May/June 1967.

Boticário[11]

Em 1977, o bioquímico Miguel Krigsner e mais três sócios fundaram, em Curitiba, no Paraná, uma pequena botica chamada O Boticário para fabricar xampus e cremes. O ativo fixo era composto de uma batedeira de bolos para misturar cremes e alguns garrafões de vinho para armazenar componentes líquidos. Enquanto aviava receitas de dermatologistas, Krigsner analisava o mercado de cosméticos, e assim percebeu que haveria público para produtos de alta qualidade com um conceito ligado à natureza, desde que existisse um canal de distribuição alternativo, pois as lojas de departamentos e os supermercados estavam focados em perfumes e cosméticos de grandes fabricantes. Em 1980, Krigsner abriu uma loja no aeroporto Afonso Pena como um canal inicial para vendas. A aceitação foi surpreendente e os sócios começaram a receber pedidos e franquia da marca. Em 1989, a empresa contava um total de mil lojas franqueadas no país.

[11] Baseado no *Guia PEGN*, op. cit., 2002, p. 17.

AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

As oportunidades para iniciar um negócio poderão estar em alguma das seguintes áreas:

- manufatura;
- atacado;
- varejo;
- serviços.

Dentre as quatro áreas citadas, o varejo constitui a mais favorável aos novos empreendedores, por ser a entrada no mercado mais fácil e um tipo de negócio mais familiar aos consumidores. Nesta década, enquanto o mercado de empregos na área de manufatura está gradativamente diminuindo e enxugando, a área de serviços tem sido aquela que mais tem crescido e se expandido, mostrando uma verdadeira migração de empregos da área industrial para essa área.

Manufatura

Existem vários processos de manufatura: a conversão de matérias-primas em produtos acabados, a montagem de partes em conjuntos, a fabricação de máquinas e equipamentos etc. Existe também o artesanato: os produtores ou fabricantes são empresas ou indivíduos que produzem bens por meio de operações manuais ou com máquinas e equipamentos especializados. Normalmente, a manufatura é denominada indústria.

Quase sempre, uma empresa de manufatura requer um pesado investimento inicial em instalações para fábrica e maquinaria, pessoal especializado e grandes volumes de compras de materiais básicos ou semiprocessados e suprimentos para possibilitar a produção.

Quadro 3.7 Alguns exemplos de manufaturas

- Cartazes de propaganda
- Roupas e serviços correlatos
- Componentes e acessórios elétricos
- Joalherias e metais preciosos
- Produtos plásticos em geral
- Roupas masculinas e femininas
- Padarias ou casas de pães
- Gráficas
- Produtos químicos
- Oficinas em geral
- Bens esportivos ou atléticos

Dependendo do tipo de manufatura, os clientes podem ser heterogêneos ou distribuídos em vários segmentos do mercado, como atacadistas, varejistas, outras indústrias, comércio, setor agrícola ou agências do governo.

Atacado

Atacadistas são os intermediários entre os produtores e os varejistas — quando se trata de negócios com produtos de consumo — ou entre produtores e a indústria, o comércio, os profissionais liberais e os outros compradores — quando se trata de bens de capital, isto é, destinados ao mercado industrial.

Há muitos tipos de atacadista, incluindo escritórios de vendas dos produtores, agentes mercantis etc. Muitos atacadistas compram grandes quantidades de produto para estocá-los em seus depósitos e vendê-los em pequenas quantidades aos seus clientes. Em vista disso, toda firma atacadista precisa de três itens:

- um armazém ou depósito como base para distribuição ao mercado;
- um grande investimento em estoques;
- uma equipe de vendas.

Quadro 3.8 Alguns exemplos de atacadistas

• Autopeças	• Tintas
• Produtos químicos e anexos	• Jóias e bijuterias
• Confecções	• Suprimentos de papelaria
• Componentes elétricos	• Produtos esportivos
• Flores	• Brinquedos em geral
• Frutas	• Papel e papelão
• Móveis	• Produtos de informática
• Mantimentos em geral	• Mercadorias em geral

Varejo

Assim como os atacadistas, os varejistas também são intermediários nos canais de distribuição que conduzem os produtos até o consumidor final. A diferença é que os varejistas vendem ao consumidor e satisfazem as suas necessidades vendendo-lhe mercadorias ou serviços.

O setor de varejo é muito importante porque emprega milhares de pessoas e faz escoar os produtos até o consumidor final. De todas as categorias de negócios, o varejo é o tipo mais comum. O varejista compra os produtos dos fabricantes ou dos atacadistas e os oferece ao público em geral. Uma pequena firma varejista requer boa localização, espaço adequado, cartazes e um estoque inicial de mercadorias. Dependendo do tamanho do negócio, o investimento inicial pode ser relativamente baixo.

Quadro 3.9 Alguns exemplos de empresas varejistas

Existem empresas varejistas que não requerem local físico, isto é, que não dependem de uma loja física para funcionar ou fazer suas transações. Os quatro principais tipos de varejistas *nonstore* são:

- **empresas de vendas diretas**: vendem diretamente aos consumidores por meio de representantes de vendas. Algumas delas, como a Avon,

vendem no sistema porta-a-porta, sem intermediários entre a produtora e o cliente. Outras empresas realizam as vendas por meio de apresentações feitas a pequenos grupos de vizinhos ou amigos;

- **empresas de vendas por mala-direta**: promovem as mercadorias por meio de catálogos, brochuras ou outros tipos de divulgação. Distribuem as listas de produtos por meio de mala-direta, lista de clientes, lista de cartões de crédito ou em resposta a anúncios de televisão. O cliente compra por meio de ordens enviadas por correio ou por fax, ou, ainda, pela internet. É o chamado marketing direto;
- **empresas com máquinas distribuídas em locais públicos**: instalam máquinas em locais onde passam, regularmente, muitas pessoas — como estações ferroviárias, rodoviárias, aeroportos, grandes *shoppings*, cinemas, teatros — para vender refrigerantes, cigarros, bombons, livros e diversas mercadorias de baixo valor unitário;
- **vendedores ambulantes**: esse foi o caso da Encyclopaedia Britannica, e também se aplica a agências de seguros e revistas, cujos vendedores vão até o cliente ou trabalham em quiosques improvisados em *shoppings* ou em áreas de boa circulação de público.

Serviços

Serviços são atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidas para venda ou em conexão com vendas de determinados bens. É a área de negócios que tem apresentado maior crescimento. Os negócios envolvendo serviços não requerem grande investimento em equipamentos e estoques, como na manufatura, no atacado e no varejo. Também podem ser desenvolvidos em casa, na garagem ou em uma sala que sirva de local para o negócio. Provavelmente, a categoria de serviços é a que mais se beneficia com o chamado escritório virtual, ou seja, o escritório não-físico, que se conecta a qualquer ponto do mundo por computador, fax e telefone.

Existe uma ampla variedade de negócios que podem ser desenvolvidos com pouco capital e algum talento, conhecimento e habilidade. O importante é compatibilizar o conhecimento do negócio com a oportunidade do mercado.

Quadro 3.10 Exemplos de empresas de serviços

- Videolocadoras
- Jardinaria em geral
- Corte e costura
- Consultorias
- Decoração
- Assistência técnica de eletrodomésticos
- Oficinas mecânicas
- Cuidado de bebês
- Preparação de currículos
- Agências de recrutamento e seleção
- Hotéis, motéis, boates, cinemas, teatros
- Encanadores, eletricistas, marceneiros
- Chaveiros, pedreiros, pintores etc.
- Barbearias, cabeleireiras, manicures
- Locadoras de carros
- Digitação de dados ou textos
- Contabilidades e auditorias
- Advocacias
- Serviços de pintura
- Traduções em geral
- Serviços de entregas com *motoboys*
- Escolas de dança
- Agências de turismo
- Estacionamentos de carros
- Estúdios fotográficos
- Serviços de manutenção
- Escritórios virtuais para locação

Como obter o máximo de seu novo negócio[12]

Algumas dicas são importantes para você se firmar no mundo dos negócios. O *Guia PEGN* — Pequenas Empresas & Grandes Negócios dá algumas delas:

- **excelência**: você precisa se considerar seu próprio concorrente e procurar se superar a cada dia. Essa é a única maneira de você desafiar a competição no mercado;
- **cooperação**: ninguém está isolado do mundo. Você precisa desenvolver parcerias estratégicas e juntar esforços com outras empresas do ramo para reduzir custos operacionais e complementar talentos e competências;
- **apoio da família e dos amigos**: você pode (e deve) envolver a família e os amigos no negócio para ajudá-lo a buscar soluções;
- **criatividade e inovação**: seja um eterno questionador daquilo que faz. Nunca considere o que produz perfeito e acabado. Pense sempre em melhorar, criar e inovar continuamente;
- **soluções novas**: ofereça sempre novos produtos/serviços ou um atendimento diferenciado ao cliente;

[14] Baseado no *Guia PEGN*, op. cit., 2002, p. 52.

- **foco no cliente**: conheça e ouça o cliente e esteja sempre disponível para ajudá-lo a resolver os seus problemas e necessidades;
- **visibilidade**: faça com que o empreendimento seja visível ao público-alvo e invista em divulgação e propaganda;
- **capacitação e conhecimento**: você deve investir pesadamente no aprendizado contínuo e no desenvolvimento de conhecimentos e competências dos parceiros;
- **autonomia**: busque sempre alternativas próprias e nunca espere que o governo venha a solucionar os problemas de sua empresa. Aja com independência de ação;
- **divertimento**: faça do trabalho um *hobby*, um divertimento, tanto para você como para todos os funcionários e clientes. Crie um ambiente de trabalho agradável e harmonioso. A alegria ajuda — e anima — o negócio.

PARTE

II

PROVIDÊNCIAS INICIAIS

CAPÍTULO 4 O QUE FAZER? POR ONDE COMEÇAR?

CAPÍTULO 5 QUEM SERÃO OS MEUS ALIADOS?

CAPÍTULO 6 QUAIS SÃO OS PASSOS INICIAIS?

CAPÍTULO

4

O QUE FAZER? POR ONDE COMEÇAR?

- Identificando oportunidades de negócios
- Reunindo forças
- Qual é o negócio?
- Qual é o mercado?
- Qual é o produto/serviço?
- Qual é o melhor caminho?
- A viabilidade financeira do negócio
- Como definir o investimento inicial
- Quais as potencialidades e os riscos do negócio
- Como otimizar as suas chances de sucesso

Se você intenciona começar um negócio ou desenvolver e impulsionar seu negócio atual, o primeiro passo é fazer suas escolhas iniciais. Como detectar uma oportunidade? Como transformar a oportunidade em um negócio comercializável? Quem será o seu cliente? Qual será o seu produto/serviço? Como produzi-lo? Como montar o seu negócio? Como financiá-lo? Para isso, você precisa parar para pensar. O que fazer? Por onde começar?

IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

A identificação de uma oportunidade é o primeiro passo que impulsiona o empreendedor para o desenvolvimento de um produto ou serviço que propiciará o negócio. Geralmente, a oportunidade é uma lacuna detectada ao se avaliar o mercado e os produtos e serviços oferecidos. No entanto, a oportunidade existe quando o empreendedor consegue visualizar a realização de seu sonho pessoal, identifica uma oportunidade para lucrar, ou uma forma de subsistência quando em situação de desemprego, insatisfação profissional ou outros motivos.

Segundo Longenecker et alli (1997),[1] uma vez que os novos negócios começam com idéias, deve-se considerar as circunstâncias em que essas novas idéias tendem a proliferar. Diversos estudos discutiram a questão de onde surgem as idéias de novos produtos/serviços para novos negócios e verifica-se que as possibilidades são inúmeras.

Uma pesquisa desenvolvida pela The NFIB Foundation e patrocinada pela American Express apontou que quatro categorias usualmente são identificadas como fontes de idéias para criação de negócios:

1. **Experiência pessoal**: uma base para as idéias de novos negócios é a experiência pessoal, que é obtida tanto em casa quanto no trabalho. Do conhecimento adquirido de empregos atuais ou recentes, alguns empregados vêem a possibilidade de modificar produtos existentes, aprimorando um serviço ou reproduzindo um conceito de negócios em um local diferente.
2. ***Hobbies***: às vezes, os *hobbies* crescem além de sua condição de *hobbies* e se tornam negócios, sendo freqüentemente transformados em novos negócios por executivos de empresas, ao se aposentarem.
3. **Descoberta acidental**: qualquer pessoa pode topar com uma idéia útil no decorrer do dia-a-dia.
4. **Busca deliberada**: uma idéia de novo negócio pode também emergir de uma busca deliberada de um empreendedor em perspectiva – uma exploração proposital para encontrar uma nova idéia. Os empreendedores podem estudar as suas próprias capacidades e então olhar para novos produtos ou serviços que são capazes de produzir, ou primeiro podem procurar as necessidades de mercado.

Identificadas as idéias surge a necessidade de refiná-las. A idéia de um novo empreendimento, freqüentemente, requer um período para refinamento e teste para avaliar se requer modificações e adaptações.

---

[1] LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J. W. op. cit., 1998.

Enxergando uma boa oportunidade de negócios[2]

Pesquisar e saber vislumbrar onde estão as oportunidades constituem os primeiros passos para identificar um bom negócio. É um trabalho de muita peregrinação. Como o custo de uma pesquisa é inviável para a maioria dos microempresários, existem dois pontos de partida para quem busca uma oportunidade:

1. Iniciar um negócio que já se tem em mente e descobrir onde ele é viável. Algumas variáveis críticas são básicas: se a idéia é montar uma escola de esportes para crianças, deve-se saber qual é o esporte preferido numa certa região, qual é o número de clientes potenciais, se há facilidade de transporte para chegar à escola etc.
2. Procurar nichos de mercado e, a partir daí, desenhar um plano de negócios. Outras variáveis críticas são importantes: conhecer as necessidades e as expectativas do público-alvo do negócio, vocações do local, incentivos governamentais oferecidos etc.

Na prática, não é muito difícil enxergar a oportunidade se o empreendedor já conhece o ramo e sabe como fornecer o produto/serviço diferenciado do que já existe no mercado. Especialistas indicam algumas sugestões de negócios:

- plantio e comercialização de frutas regionais;
- produção de medicamentos fitoterápicos;
- empreendimentos para turismo segmentado — pesca contemplativa, aventura e observação da fauna, ecoturismo etc;
- cultivo de flores para exportação;
- fabricação de corantes, utilizando açafrão;
- produção e comércio de carnes exóticas e seus subprodutos;
- organização e apoio a eventos, feiras e festas;
- consultoria e treinamento para certificação ambiental;
- pousadas e fazendas para turismo rural;
- agricultura diferenciada — hidropônica, orgânica etc.;
- oficina mecânica com atendimento especializado ao público feminino;

[2] Os desafios do empreendedorismo. *Qualimetria*, n. 135, nov. 2002. p. 39-40.

- clínica de estética com orientação nutricional;
- serviço de *personal trainer* — *coach* ou instrutor pessoal;
- consultoria de moda e etiqueta;
- beneficiamento de produtos agropecuários — soja, algodão, guaraná, pequi, couro etc.;
- loja de *videogame*;
- loja de multisserviços com internet, fax, xerox e caixa eletrônico;
- aproveitamento de resíduos industriais;
- conserto e manutenção de computadores e telefones celulares;
- fabricação de conservas e embutidos;
- fabricação de embalagens e utensílios domésticos;
- criação de peixes e camarão;
- confecção de uniformes;
- fabricação de doces;
- informatização de processos produtivos.

O importante é estabelecer um diferencial que revolucione o mercado, sem que seja necessário um desenvolvimento tecnológico específico e caro. Convém lembrar que uma grande idéia pode ser ainda mais brilhante do que ela realmente é. Se o empreendedor identificou um nicho de mercado em que ninguém atua, deve redobrar sua atenção e analisá-lo cuidadosamente. Talvez não haja competidores à vista porque também não há clientes potenciais!

Uma estratégia para minimizar a probabilidade de insucesso é investir em negócios que possuem um forte diferencial competitivo, oferecem serviços pioneiros e requerem um mínimo de capital. Como diz o diretor presidente do Sebrae, Sérgio Moreira, não importa o cenário. Com estabilidade ou turbulência, o que se exige do empreendedor é ter foco no mercado e possuir capacidade gerencial. Ele ainda complementa que, em primeiro lugar, o empreendedor precisa saber o que e para quem vender; antes de montar o negócio, é vital mapear e ter o perfil do comprador, ou seja, enxergar a clientela. Em segundo lugar, saber administrar; não adianta ter um bom produto/serviço se não existe planejamento das operações e controle dos custos. Em terceiro lugar, ousar; sem criatividade, sem coragem para inovar a empresa não vai para a frente. Finalmente, atuar em rede, cooperar, associar-se para adquirir mais competitividade; o pequeno negócio, hoje, não sobrevive isoladamente. É vital competir e cooperar, cooperar e competir.

Contudo, nem todas as oportunidades de negócios são adequadas para o empreendedor. Elas precisam ser compatíveis com aquilo que ele pretende fazer. Nem sempre uma oportunidade é ideal para todos os empreendedores, mas apenas para alguns deles pela compatibilidade com suas características individuais. Um momento de reflexão é importante nesse momento. O empreendedor deve fazer uma introspecção para auto-avaliação, como já mencionamos, para ver se as oportunidades de negócios são compatíveis com suas características pessoais.

Em segundo lugar, o empreendedor deve ter um objetivo maior em mente. Precisa trabalhar com uma visão de futuro, ou seja, com um quadro mental daquilo que pretende chegar a ser como referência. Stephen Covey[3] enfatiza essa identificação da visão de futuro como referência e critério, a partir dos quais todo o resto é planejado. A visão de futuro permite verificar se qualquer atitude ou decisão adotada infringiu algum critério definido como prioritário. Isso permite avaliar se cada dia vivido acrescentou algo para a consecução do seu futuro. Mas a visão de futuro não é algo estático; ela é continuamente revisitada por exercícios permanentes de atualização, adequação aos novos conceitos de vida adquiridos ao longo do tempo, ajustamento aos novos patamares que forem sendo continuamente alcançados. Ela será a bússola para ajudá-lo a saber onde está o que você procura e apontará os passos para ir adiante. A sua maior utilidade é a de viabilizar o seu futuro. Ela é um plano de vida.

Em terceiro lugar, a decisão de abrir um novo negócio deve ser uma conseqüência — e não a causa — desse futuro idealizado. A escolha do seu negócio deve ser uma decisão que decorre de algo maior — sua visão de futuro — e deverá abrigar essa e outras decisões ao longo do tempo. Não deve ser uma decisão que obrigue você a ajustar toda a sua vida ao negócio escolhido. Não coloque o carro na frente dos bois. Desculpe-me, à sua frente.

Assim, a decisão de abrir um negócio é muito mais que uma análise de viabilidade econômica, mercadológica ou financeira. É a busca de compatibilidade entre você — empreendedor — e sua idéia de empreender.

Grandes negócios também são efêmeros

Francisco Matarazzo (1854-1937) chegou ao Brasil em 1881. No ano seguinte, abriu seu primeiro empreendimento, uma venda em Sorocaba, Estado

[3] COVEY, Stephen. *Os sete hábitos das pessoas eficientes*. São Paulo: Record, 1995.

de São Paulo.[4] Logo iniciou a fabricação de banha e em 1891 mudou-se para a capital, onde fundou, com mais 43 sócios, as Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo. A partir de então, o conde italiano abriu dezenas de fábricas, que produziam de tudo um pouco. Graças ao talento empreendedor e à facilidade de lidar com financistas, soube aproveitar o início da industrialização do país para construir o maior império industrial da América Latina. Infelizmente, o imenso grupo empresarial — manejado com mão de ferro pelo proprietário principal — não conseguiu manter-se depois que a segunda geração da família assumiu o controle. Por fim, acabou desaparecendo do mercado com uma rapidez incrível.

REUNINDO FORÇAS

O empreendedor costuma ser uma figura complexa. Visão ampla, descortino, faro para negócios, capacidade de transformar idéias vagas em projetos específicos, vontade de arriscar e de assumir riscos, perseverança, aceitação de ambigüidades e de incertezas, inteligência emocional, sintonia com o mercado e com as oportunidades que nem sempre são percebidas pelos outros etc. Como caracterizar o empreendedor diante de tantas feições que ele pode assumir? Rogério Cher destaca seis fatores vitais — os seis Cs — para se abrir um novo negócio,[5] como veremos a seguir.

1. **Convergência**: se o negócio envolve sócios, eles devem ter unidade de pensamento, identidade de valores e comunhão de objetivos. Os sócios não precisam pensar de modo igual a respeito de tudo, ter os mesmos estilos de trabalho, mas devem ter compatibilidades e convergências sobre valores pessoais, postura diante da vida e da empresa.
2. **Complementariedade**: as diferenças entre os sócios proprietários são corriqueiras, mas não devem implicar filosofias opostas ou valores antagônicos; devem ser características que se complementam e qualidades que se somam.
3. **Companheirismo**: a amizade não garante sucesso ao novo negócio e o insucesso pode acabar com ela. Deve haver um limite entre amizade e

[4] Adaptado de *Guia PEGN*, op. cit., 2002, p. 18.

[5] Idem.

sociedade. O que deve prevalecer entre os sócios é o respeito mútuo e a solidariedade em todos os momentos, bons ou ruins.

4. **Confiança**: toda sociedade implica necessariamente confiança entre os participantes. Se não há confiança, nada feito. As decisões precisam ser consensuais e isso requer crédito na opinião dos sócios.
5. **Compreensão**: entendimento e tolerância permitem que os sócios aprendam uns com os outros a ouvir e a compreender intenções e receios. Isso também se aplica aos demais funcionários.
6. **Circunstância**: é preciso saber analisar bem as condições pessoais, familiares e financeiras dos participantes para constituir a sociedade.

Empreendedor é a pessoa que inicia ou que desenvolve um negócio em que se arrisca a perder o capital nele aplicado e os anos de intenso esforço. Muitas são as dúvidas que o empreendedor enfrenta quando está à procura de idéias a respeito de um novo negócio que pretende iniciar. As indagações são várias e quase sempre convergem para as que listamos a seguir:

- Quais são as oportunidades e os nichos de mercado a serem explorados?
- Quais são os produtos/serviços concorrentes que existem atualmente no mercado?
- Quais são os seus pontos fortes e fracos?
- Quais serão os produtos/serviços que poderei oferecer?
- Quais serão os clientes? Como são eles? O que é de valor para eles?
- Como criar valor para o cliente? Quais as vantagens competitivas do negócio?
- Quem são os meus fornecedores potenciais?
- Quem são os meus concorrentes potenciais?
- Quais são os riscos do negócio?
- Qual é o potencial de desenvolvimento do negócio?

Para caminhar com mais segurança por um terreno nebuloso e ainda desconhecido, você precisa de informações. A informação reduz a incerteza e melhora o desempenho. Ela é a arma estratégica da empresa moderna e o empreendedor deve logo de início saber usá-la. E bem.

Os sete hábitos das pessoas muito eficientes[6]

Stephen Covey tornou-se famoso por enunciar sete hábitos que tornam uma pessoa muito eficiente, a saber:

1. **Ser proativo**: adotar princípios de visão pessoal. Ser proativo significa antecipar-se aos problemas, ter iniciativa e responsabilidade.
2. **Começar com o objetivo em mente**: adotar princípios de liderança pessoal. Começar com o objetivo na mente e focar metas e resultados.
3. **Primeiro o mais importante**: adotar princípios de administração pessoal. Em primeiro lugar, o mais importante. Estabelecer prioridades e saber executá-las.
4. **Pensar em ganhar/ganhar**: adotar princípios de liderança interpessoal. Adotar o pensamento de ganhar/ganhar, de vencer/vencer para alcançar benefícios mútuos: de sua parte e da parte dos outros. Respeito e reciprocidade.
5. **Procurar primeiro compreender para depois ser compreendido**: adotar princípios de comunicação enfática. Compreender as pessoas para depois pensar em ser compreendido por elas.
6. **Sinergizar**: adotar princípios de cooperação criativa. Saber ultrapassar conflitos e criar cooperação para alcançar resultados multiplicados.
7. **Afinar sempre o instrumento**: adotar princípios de auto-renovação equilibrada. Promover a renovação constante. Isso significa mudar e mudar sempre para melhorar continuamente. Afinar constantemente seu instrumento.

Os três primeiros princípios referem-se à conquista da vitória interna. Os três princípios seguintes relacionam-se com a vitória em público. E o último princípio refere-se à renovação para recomeçar de dentro para fora.

QUAL É O NEGÓCIO?

Todo negócio precisa ser muito bem definido para ter um foco preciso. O foco permite concentrar todas as forças sobre um único ponto. Trata-se de obter convergência. Sem foco, o negócio torna-se fluido e esparso, amorfo e

[6] COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas muito eficientes*. São Paulo: Best Seller, 1989.

indefinido. Saber qual é o negócio é conhecer precisamente os aspectos listados a seguir.

- O que produzir?
- Como produzir?
- Onde produzir?
- Quais produtos/serviços?
- Para quem?
- Em que volume?
- Por qual preço?
- Com quais características únicas?
- Com quais vantagens competitivas?

Essas são as perguntas fundamentais que devem ser respondidas de maneira clara pelo empreendedor. Geralmente, o empreendedor escolhe o negócio que já conhece e no qual tem alguma experiência profissional ou técnica. Na verdade, o melhor negócio é aquele que consegue juntar a experiência e os conhecimentos do empreendedor com as necessidades do mercado. De nada adianta o empreendedor fazer algo que conhece profundamente, mas que apresenta saturação no mercado ou concorrentes que já o fazem melhor ou mais barato. Assim, além do conhecimento técnico do produto/serviço a ser produzido, o empreendedor deve também reunir o conhecimento sobre o mercado em que irá atuar e as expectativas dos clientes.

QUAL É O MERCADO?

Mercado é o local, físico ou virtual, em que as pessoas vendem e compram bens ou serviços. Pode ser um local físico, como o Mercado Municipal, uma região ou zona, como a Zona Franca de Manaus, o mercado paulista ou virtual, como os sites de compras da internet. A palavra mercado pode ainda ser utilizada para definir um tipo específico de consumidor ou de fornecedor, independentemente de local físico, como o mercado de automóveis, o mercado industrial, o mercado de capitais, o mercado imobiliário, o mercado de trabalho etc.

Na verdade, o mercado representa um conjunto de transações em que há, de um lado, a oferta — pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços — e, de outro, a procura — pessoas ou empresas que desejam comprar bens

ou serviços. Nem sempre a oferta e a procura são equivalentes ou equilibradas. Uma delas pode ser maior que a outra. Assim, o mercado é de oferta quando os ofertantes dispõem de produtos/serviços em quantidade maior que a sua procura pelos compradores ou consumidores. O mercado é de procura quando os consumidores ou compradores querem comprar mais do que existe em termos de oferta e disponibilidade.

Quadro 4.1 A situação de oferta e de procura do mercado

Situação de oferta	Situação de procura
• A oferta é maior do que a procura • Mais ofertantes que compradores • Produtos/serviços em disponibilidade • Concorrência entre ofertantes • Tendência à queda de preços	• A procura é maior que a oferta • Mais compradores que ofertantes • Produtos/serviços em falta • Concorrência entre compradores • Tendência à elevação de preços

O mercado é a arena de operações da empresa. É nele que se travam as batalhas não só para conquistar o cliente disputado entre vários concorrentes, mas também para descobrir as necessidades do cliente, a fim de projetar mercadorias e serviços adequados a essas necessidades, fazendo com que ele escolha seu produto/serviço e não o dos concorrentes. Isso significa fazer a empresa estar voltada para o mercado e para o cliente, bem como para a competição.

Assim, existe mercado em toda situação em que haja compra e venda de alguma coisa, seja ela real ou potencial. Quando se dispõe a abrir um negócio, o empreendedor passa a atuar no mercado no lado da oferta de bens ou serviços. Nesse novo papel de empreendedor, você precisa estar atento aos diversos componentes do mercado que serão críticos para o seu sucesso futuro. É no mercado consumidor que estão os clientes para quem você produz e vende mercadorias ou presta serviços. Mercado consumidor é o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades. É no mercado concorrente que estão as demais empresas que produzem e vendem mercadorias ou prestam serviços idênticos ou similares aos que você pretende oferecer. O mercado concorrente é composto das pessoas ou organizações que oferecem mercadorias ou serviços similares ou equivalentes àqueles que você

pretende colocar no mercado consumidor. É no mercado fornecedor que estão as empresas que oferecem equipamentos, matérias-primas, materiais, embalagens etc. de que você necessita para produzir ou vender mercadorias ou ainda prestar os serviços pretendidos. Mercado fornecedor é o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a sua empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento. Como o mercado é muito complexo, enorme e altamente diferenciado, você precisa estudá-lo ou pesquisá-lo para melhor trabalhar nele.

O estudo do mercado, ou pesquisa de mercado, é o levantamento e a investigação dos fenômenos que ocorrem no processo de trocas e de intercâmbios de mercadorias do produtor ao consumidor. Representa a coleta de informações úteis para que se possa conhecer o mercado, seja para comprar matérias-primas ou mercadorias, seja para vender produtos/serviços.

Para comprar, a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de fornecedores a fim de conhecê-los melhor e escolher os mais adequados em virtude do preço, qualidade e condições de pagamento. A pesquisa de mercado de fornecedores indica quais são os fornecedores atuais e potenciais da empresa, onde estão localizados, os produtos/serviços que oferecem, preços e condições de pagamento etc. Em outros termos, a pesquisa responde à seguinte pergunta: quem oferece e vende os materiais necessários ao funcionamento da sua empresa?
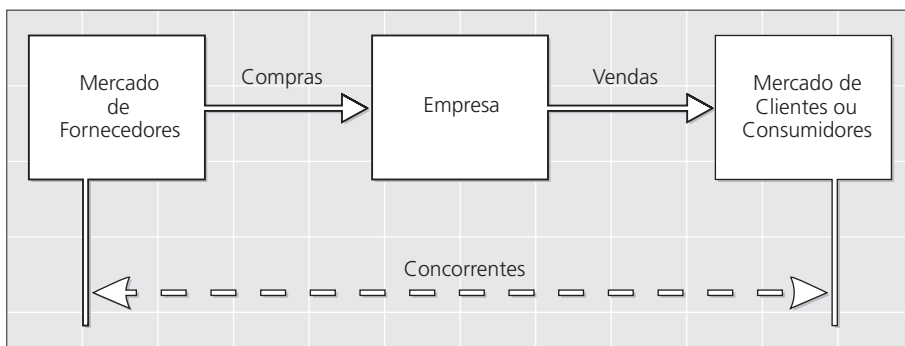
Figura 4.1 Mercado de fornecedores e mercado de consumidores.

Para vender, a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de consumidores, a fim de saber onde estão localizados, onde e como compram, suas referências quanto ao preço ou características do produto, e escolher os meios

mais adequados para levar seus produtos/serviços até eles. A pesquisa de mercado de consumidores indica quais são os compradores atuais e potenciais dos produtos/serviços da empresa, onde compram, como compram e quando compram, bem como quais são as suas preferências e hábitos de consumo, para adequar suas operações e conquistar os clientes.

Em outras palavras, a pesquisa responde à seguinte pergunta: para quem você vai produzir ou vender mercadorias ou prestar serviços? A melhor pesquisa de mercado de consumidores é aquela feita face a face com cada cliente que é atendido pela empresa. Porém, o mais importante é pesquisar o cliente potencial — aquele que ainda não comprou nada da empresa — e saber por quais motivos não o fez. Esses motivos precisam ser descobertos e transformados em atrativos de vendas, ainda que seja necessário modificar o produto, a venda ou o serviço para adequá-los às necessidades do cliente potencial. O futuro cliente deve ser tratado como um rei a ser coroado e servido.

O estudo do mercado — seja dos fornecedores, seja dos consumidores — é feito mediante o levantamento de informações em todas as fontes possíveis. As fontes de informação sobre o mercado podem ser diretas ou indiretas. As fontes diretas de informação são os próprios fornecedores ou consumidores, que são consultados diretamente pela empresa por meio de contatos pessoais ou questionários ou ainda relatórios preenchidos por seus próprios compradores ou vendedores. As fontes indiretas de informações são os anuários do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), revistas técnicas especializadas, empresas especializadas em pesquisa de mercado e de opinião, além de consultas a outras empresas que mantêm contato com os mesmos consumidores ou fornecedores que constituem o alvo da empresa. As fontes diretas são as mais adequadas por estarem mais próximas do cliente ou do fornecedor e por refletirem melhor suas necessidades e expectativas.

O estudo do mercado é importante para sinalizar a empresa e balizar o seu comportamento diante de seus fornecedores e aos seus clientes ou consumidores. Sem esse estudo, a empresa se comportaria às cegas, sem saber exatamente as preferências e as tendências vigentes no mercado. Quanto maior o estudo e a pesquisa, mais informação a empresa consegue a respeito de seu mercado, melhor é seu desempenho em relação aos concorrentes que disputam os mesmos fornecedores e os mesmos consumidores e menor é a incerteza da empresa com relação ao complexo mundo que a cerca.

QUAL É O PRODUTO/SERVIÇO?

O produto fabricado ou o serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações da empresa. A empresa — como uma totalidade — trabalha para produzir um determinado produto ou prestar um determinado serviço. O produto/serviço representa aquilo que a empresa sabe fazer e produzir.

Cada produto/serviço apresenta determinados componentes que são os aspectos que determinam suas características físicas. Os principais componentes tangíveis são: marca, logotipo, embalagem, qualidade e preço.

Quadro 4.2 Como os preços são visualizados pelo cliente e pela empresa

Como o cliente estima o preço	Como a empresa determina o preço
• Objetivos desejados pelo cliente • Grau de utilidade do produto/serviço • Grau de qualidade percebida • Valor determinado pela empresa • Nível de serviço e de atendimento • Preço dos similares concorrentes	• Objetivos almejados pela empresa • Custos de produção e de vendas • Margem de lucro pretendida • Valor que o cliente atribui • Restrições legais quanto ao preço • Preços fixados pela concorrência

Todos esses componentes são importantes, sobretudo, quando visualizados ou percebidos pelo cliente. Em outras palavras, é aquilo que o cliente distingue e percebe à sua maneira que deve constituir os componentes do produto/serviço. O cliente é o rei do mercado e, para conquistá-lo, a empresa deve atendê-lo de forma a encantá-lo em todas as ocasiões.

Analise o produto, melhore-o; reveja suas características, mude-o

Você deve conhecer o McDonald's. Claro! Mas foi Ray Kroc (1902-1984) que o fez assim tão famoso.[7] Desde o século XIX, existem lanchonetes que vendem sanduíches de hambúrguer nos Estados Unidos. No entanto, foi Kroc quem transformou uma pequena barraca de lanches de San Bernardino, na

[7] Baseado no *Guia PEGN*, op. cit., 2002, p.18.

Califórnia, em um sucesso mundial. Ele era vendedor de máquinas de *milk-shake* e montou uma filial de uma barraca que vivia lotada: seis anos depois, comprou a marca dos irmãos McDonald, donos da barraca inicial. Na época, aos 52 anos de idade, Kroc percebeu que as pessoas já não tinham tempo suficiente para suas refeições. Analisou o valor da conveniência para os consumidores e concluiu que eles queriam qualidade e confiabilidade do produto, rapidez de atendimento, limpeza absoluta e gentileza no trato. Estabeleceu padrões para tudo isso e treinou intensamente o pessoal. Em 1963 — 13 anos depois —, a rede atingiu a marca de um bilhão de hambúrgueres vendidos e 500 lojas nos Estados Unidos.

O talento empreendedor é uma questão de atitude. É a capacidade de estar constantemente atento ao que acontece no mundo, enxergar o futuro, perceber as oportunidades, encará-las como desafios e dispor-se a correr riscos. Um dom? Quase sempre um trabalho suado, que consiste em pensar, criar, produzir e se adaptar continuamente. Os resultados não se limitam ao lucro financeiro. Além de gerar riqueza e desenvolvimento para a sociedade, empreender significa uma das maiores fontes de realização pessoal.

QUAL É O MELHOR CAMINHO?

Para ajudar a definir qual será o ramo do seu negócio, sugerimos algumas considerações iniciais para que o futuro empreendedor possa esclarecer melhor o seu caminho futuro.

1. O desejo de abrir um negócio e a escolha do tipo de atividade constituem apenas o começo de um longo processo que se inicia antes de se lançar ao mercado. Você precisa saber com clareza quais são as oportunidades e quais são os riscos que o empreendimento escolhido pode oferecer. Um estudo do mercado pode indicar esses parâmetros. Todos os empreendimentos envolvem incertezas, mas um bom estudo de viabilidade financeira constitui uma maneira de assegurá-lo para o futuro. A viabilidade financeira mostra quais são os investimentos efetuados e quais os retornos do negócio, valendo-se de uma previsão de produção e de vendas e, conseqüentemente, de despesas e de receitas ao longo dos primeiros meses de vida.

2. A vontade de abrir um negócio geralmente surge a partir de uma das seguintes condições: recursos financeiros excedentes ou ganhos recentes que se pretende investir, perfil de empreendedor que gosta de assumir riscos e responsabilidades, experiência profissional em determinado negócio, conhecimentos de administração, gosto pela independência e autonomia e visualização de uma necessidade ou oportunidade no mercado.

3. Determine antecipadamente qual será o investimento que você poderá fazer a curto e a médio prazo, isto é, o que você poderá aplicar no negócio sem precisar viver dele nos primeiros tempos, até que prospere o suficiente para torná-lo independente. Faça também uma previsão das possíveis receitas e despesas.

4. Procure um negócio que tenha relação com suas experiências pessoais e profissionais. Se o seu negócio nada tem a ver com os trabalhos que até então você realizou, os cuidados deverão ser redobrados e a consulta a empresários desse ramo poderá resultar em dicas interessantes e práticas. De qualquer forma, pesquise intensamente o mercado, conheça os clientes e fornecedores e ouça o que eles têm a dizer.

5. Faça uma análise preliminar do mercado antes de tomar qualquer medida prática. Você precisa ter um perfil do cliente e da concorrência para planejar a melhor forma de fazer ou de vender. Esteja sempre atento ao comportamento dos concorrentes para manter seu negócio atualizado com relação ao mercado e não deixe de observar o comportamento dos clientes para saber o que eles querem e precisam.

6. Depois de iniciado o seu negócio, saiba administrar corretamente o fluxo de caixa e procure planejar com cuidado o crescimento do negócio. Dinheiro é uma mercadoria rara e cara, principalmente quando é dos outros e quando se precisa dele.

7. Sempre que possível, procure fazer economias — não apenas no início do empreendimento, mas sempre que for possível — para poder revertê-las em benefício do próprio negócio e do cliente. Dependendo do tipo, inicie o negócio em sua própria casa para economizar aluguel, telefone, energia elétrica etc. A profissionalização da empresa começa no momento em que ela é transferida para uma sede independente e passa a ter autonomia no seu destino.

A VIABILIDADE FINANCEIRA DO NEGÓCIO

O sucesso de qualquer negócio — seja uma empresa industrial, comercial ou de serviços — depende de várias decisões que o empreendedor deve tomar antes de iniciá-lo. Para fundamentar essas decisões, o empreendedor deve elaborar um pequeno projeto que lhe sirva de guia no futuro e oriente seu processo decisório para:

- identificar e tentar potencializar as oportunidades do mercado e todos os aspectos que poderão aumentar as chances de dar certo;
- reconhecer e procurar neutralizar as ameaças do mercado e todos os aspectos que poderão reduzir as chances de dar certo;
- descobrir como criar valor para o cliente e como gerar riqueza para a empresa.

Perguntas fundamentais precisam ser previamente respondidas, tais como:[8]

1. **O que produzir?** Qual é o produto/serviço que a empresa deverá servir ou prestar? Quais são os atrativos que poderão diferenciar o produto/serviço diante da concorrência? Como diferenciar as atividades da empresa em relação à concorrência?

2. **Para quem?** Quem será o cliente? Qual é o perfil do cliente a ser abordado, em se tratando de faixa etária, sexo, renda, profissão, estilo de vida, classe social etc.? Como chegar ao cliente? O que tem valor para o cliente, isto é, como criar valor para o cliente e superar suas expectativas?

3. **Por quê?** Qual é o motivo do investimento em tal negócio? O negócio é novo? Supre alguma carência de mercado ou deficiência dos concorrentes? Traz alguma inovação tecnológica? Aproveita alguma brecha de mercado ou responde apenas a uma necessidade de independência financeira do empreendedor?

4. **Com quem?** Quem serão os sócios? Eles serão escolhidos quanto à disponibilidade de capital ou quanto à contribuição com novas idéias ou técnicas? Será ainda por afinidade pessoal ou familiar?

---

[8] O ESTADO DE SÃO PAULO/SENAC-SP. *Guia do empreendedor.* São Paulo: Globo, s/d. p. 8-9.

5. **Por quem?** Qual será a equipe necessária para tocar o negócio? Essa equipe será formada por familiares, parentes ou talentos buscados no mercado? Deverão ser treinados? Deverão ser profissionais qualificados? Como essa equipe deverá ser avaliada e assalariada?
6. **Como?** Qual será a forma de produzir ou vender? Será produção própria ou por intermédio de terceiros? A empresa fará vendas diretas ou por meio de representação? Qual será a tecnologia aplicada na produção e na venda?
7. **Onde?** Qual será a localização do negócio? Qual será o espaço necessário? Há facilidade de acesso? Espaço próprio ou alugado? Qual é a relação de custos-benefícios envolvida? Proximidade de transporte ou tráfego de veículos (metrô, ônibus, estacionamento)? Será físico ou virtual?
8. **Quando?** Quando será o início da operação? Próximo a algum evento importante? Há regularidade ou sazonalidade no comportamento do mercado?
9. **Quanto?** Qual é a quantidade a ser produzida e/ou vendida? Qual é a capacidade de produção definida por maquinário e mão-de-obra? Qual é o volume de vendas necessário ou possível?
10. **Por quanto?** Qual será o preço do produto/serviço cobrado? Qual é o preço que o mercado pode suportar? Qual é o preço da concorrência? Qual é a valorização por parte do cliente? Qual é o preço promocional para conquistar clientes inicialmente?

Em outras palavras, torna-se necessário um projeto de viabilidade financeira do negócio para saber a partir de que volume de atividade econômica a empresa se torna viável e lucrativa. A primeira coisa é descobrir qual é esse volume. Definir o volume de atividade econômica depende das respostas das perguntas a seguir.

- Qual é o volume de vendas? Quanto se pode vender?
- Qual é o volume de compras? Quanto se pode comprar?
- Qual é o capital inicial que deverá ser investido no negócio?
- Quais e quantas máquinas e equipamentos serão necessários?
- Quantas pessoas serão necessárias para tocar o negócio?
- Qual é o espaço físico necessário?

A primeira etapa do estudo de viabilidade econômica é a definição dos custos da empresa.

Existem dois tipos de custos: os fixos e os variáveis:

- **custos fixos** são aqueles que independem do volume de produção ou do nível de atividade da empresa, por isso são planos e constantes. Qualquer que seja a quantidade de produtos produzidos ou vendidos, os custos fixos permanecem inalterados. Mesmo que a empresa nada produza ou nada venda, eles se mantêm constantes. Quanto maior o volume produzido, menor o seu valor agregado. Envolvem aluguéis, seguros, manutenção, depreciação, salários dos chefes, do pessoal de escritório etc.;
- **custos variáveis** são os que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou com o nível de atividade da empresa. Variam proporcionalmente com a produção. Constituem uma variável dependente da produção realizada e englobam custos de materiais diretos (materiais ou matérias-primas que são transformados diretamente em produto ou que participam diretamente na elaboração do produto) e custos de mão-de-obra direta (salários e encargos sociais do pessoal que realiza as tarefas de produção).

A partir dos custos fixos e variáveis, pode-se calcular o chamado ponto de equilíbrio (*break-even point*), ou ponto de paridade. O ponto de equilíbrio pode ser definido como o valor e/ou a quantidade vendida que não apresenta nem lucro nem prejuízo para a empresa. É o patamar de operação da empresa em que as receitas se igualam com as despesas, proporcionando um ponto de equilíbrio entre elas. Trata-se, pois, de um ponto neutro em que não existe lucro ou prejuízo. Assim, o volume de operação da empresa deve referir-se a uma quantidade de unidades a serem vendidas para ultrapassar o ponto de equilíbrio e fazer com que as receitas ultrapassem as despesas, produzindo um lucro excedente.

O gráfico de ponto de equilíbrio permite mostrar a relação entre a receita (renda total das vendas) e os custos totais da empresa (custos fixos mais custos variáveis). A linha de receita indica a renda total esperada em diferentes níveis de produção, enquanto a linha de custos totais indica as despesas globais para os mesmos níveis. O ponto de intersecção das duas linhas é o chamado ponto de equilíbrio, isto é, o ponto em que não existe prejuízo nem lucro, ou, ainda, o ponto em que o lucro é zero (e o prejuízo também).

Tabela 4.1 Despesas mensais — custos fixos e variáveis da empresa

Discriminação:	Quantidade	Valor em R$:
Custos fixos		
Mão-de-obra indireta		
Salário do pessoal administrativo		
Encargos sociais		
Subtotal 1:		
Outras despesas:		
Retirada do pró-labore e dos encargos sociais		
Aluguel e condomínio		
Imposto predial e territorial		
Telefone, água, luz e gás		
Seguros e depreciação		
Honorários do contador		
Serviços de consultoria e treinamento		
Material de escritório e de limpeza		
Subtotal 2:		
Total dos custos fixos (Subtotal 1 + 2)		
Custos variáveis		
Mão-de-obra direta		
Salário do pessoal ligado à produção e encargos sociais		
Custos de mão-de-obra de terceiros		
Comissões sobre vendas		
Subtotal 3:		
Custos de materiais diretos		
Reposição de estoque		
Subtotal 4:		
Total dos custos variáveis (subtotal 3 + 4)		

A partir do ponto de equilíbrio pode-se definir qual é o volume de receita mínimo que a empresa deve produzir para ultrapassar os seus custos fixos e variáveis. Até o ponto de equilíbrio, as operações da empresa serão deficitárias (despesas maiores que receitas), mas depois do ponto de equilíbrio as operações serão gradativamente superavitárias (receitas maiores que despesas). Normalmente, em seu início, o empreendimento é deficitário, porque os clientes ainda não foram conquistados e as receitas crescem paulatinamente com a intensificação das vendas. Não confunda ponto de equilíbrio com taxa de retorno do investimento. O ponto de equilíbrio pode fornecer alguns parâmetros para o cálculo do retorno do investimento, mas é importante que as receitas sejam superiores às despesas para proporcionar um excedente que remunere o investimento efetuado.
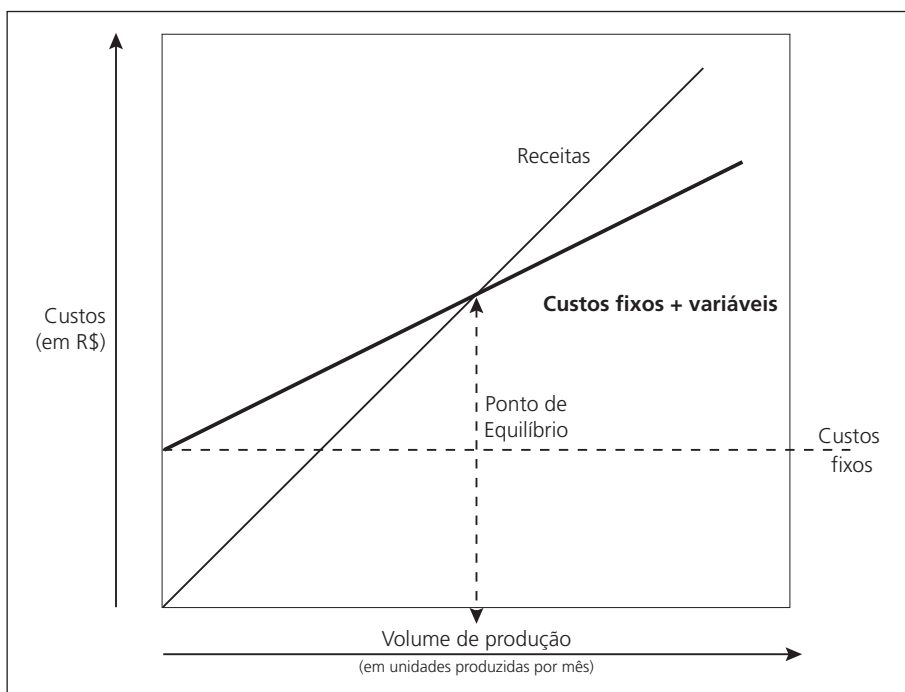
Gráfico 4.1 Gráfico do ponto de equilíbrio.

COMO DEFINIR O INVESTIMENTO INICIAL

Um dos aspectos mais importantes na constituição de uma empresa é a fixação do capital mínimo e indispensável para iniciá-la e a obtenção desse capital. É com o capital inicial que a empresa tem condições de reunir os recursos empresariais necessários ao seu funcionamento, sejam eles recursos humanos, materiais ou financeiros. Assim, a fixação do capital é o que determina o volume de recursos empresariais com o qual a empresa pode contar. Obviamente, quanto maior o volume de recursos empresariais, mais fácil será o funcionamento da empresa. Quando se tem todos os recursos à disposição, a administração do negócio fica mais fácil. Trabalhar com recursos abundantes é sopa, como se diz popularmente. Todavia, há sempre um volume adequado de capital, além do qual todo o excedente passa a ter uma aplicação pouco eficiente e pouco rentável. Além disso, é preciso saber antecipadamente de quanto você dispõe de dinheiro para iniciar o negócio.

Tabela 4.2 Capital para iniciar o negócio

Seu ativo (R$)

Item	Valor
• Dinheiro e bancos	______________
• Aplicações financeiras (poupança, fundos etc.)	______________
• Ações e participações em negócios	______________
• Veículos e bens móveis	______________
• Crédito contra terceiros	______________
Total	

Seu passivo (R$)

Item	Valor
• Financiamento de veículos	______________
• Outros financiamentos	______________
• Dívidas de cartões de crédito	______________
• Financiamento de veículos	______________
• Seguros	______________
• Dívidas pessoais	______________
• Impostos e taxas	______________
Total	

Patrimônio líquido (total do ativo - total do passivo) = R$ ______________

A fixação do capital depende do ramo de negócio em que a empresa vai se engajar, isto é, do produto que vai produzir ou do serviço que vai prestar e do mercado que vai atender. Há produtos/serviços que exigem capital elevado, enquanto outros podem ser desenvolvidos com uma pequena disponibilidade de capital. Automóveis, locomotivas e navios, por exemplo, são produtos que demandam enorme capital, maciços investimentos em fábricas, máquinas e equipamentos. Bancos, financeiras, telecomunicações, por exemplo, são serviços que exigem uma enorme infra-estrutura e elevado capital. Há também produtos/serviços que proporcionam um retorno muito lento e a longo prazo, enquanto outros proporcionam uma lucratividade muito rápida.

O capital representa o maior risco ao empreendedor que assume incertezas do negócio. Os riscos do negócio podem ser: a obsolescência do produto ou do equipamento, as forças supervenientes (como incêndios, inundações etc.), a incapacidade de competir com os concorrentes, os conflitos trabalhistas e, sobretudo, a má administração. O capital constitui o recurso financeiro básico da empresa: o investimento efetuado pelos proprietários ou acionistas para a

criação e a operação da empresa. Contudo, não é somente o capital investido pelos acionistas que dinamiza a empresa. Ela utiliza capital de terceiros na operação de seus negócios. Assim, quanto à sua propriedade, existem dois tipos de capital:

- **capital próprio**: composto dos itens do não-exigível, ou seja, é o capital pertencente aos proprietários ou acionistas da empresa;
- **capital de terceiros**: corresponde às exigibilidades da empresa, como os empréstimos, debêntures e ações preferenciais (de participação limitada nos lucros da empresa).

Quadro 4.3 Estimativa de projeção do capital inicial para abrir uma loja

Item	Valor
1. Instalação da loja	R$ ______
2. Móveis e utensílios	R$ ______
3. Estoque inicial de mercadorias	R$ ______
4. Despesas gerais	R$ ______
5. Despesas com propaganda	R$ ______
6. Salários e encargos sociais	R$ ______
7. Despesas eventuais	R$ ______
Total	R$ ______

Assim, de um lado, os acionistas que entram com algum capital esperam um determinado retorno e correm algum determinado risco. De outro, os terceiros (como fornecedores, bancos e financeiras) também fornecem capital para a empresa, por isso também esperam retorno e correm risco. O retorno significa um rendimento maior.

QUAIS AS POTENCIALIDADES E OS RISCOS DO NEGÓCIO

As decisões podem ser tomadas dentro de três condições ou situações:

- **incerteza**: nas situações de incerteza, o tomador de decisão tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação em que possa basear-se para atribuir probabilidade a cada estado da natureza ou a cada evento futuro. Nem sempre é possível estimar o grau de probabilidade de que o evento venha a ocorrer;

- **risco**: nas situações de risco, o tomador de decisão tem informação suficiente para predizer os diferentes estados da natureza. Mas a qualidade dessa informação e a sua interpretação pelas diversas pessoas podem variar amplamente e cada uma delas pode atribuir diferentes probabilidades, conforme sua crença ou intuição, experiência anterior, opinião etc.;
- **certeza**: nas situações de certeza, o tomador de decisões tem completo conhecimento das conseqüências ou dos resultados das várias alternativas de cursos de ação para resolver o problema. É a decisão mais fácil de tomar, pois cada alternativa pode ser associada com os resultados que produzir. Todavia, essa é uma situação excepcional, que foge à regra.

O risco do negócio é sempre uma possibilidade de perda. Existem dois tipos de risco:

- **risco econômico**: inerente ao negócio da empresa. É a incerteza ou a variabilidade relativa dos resultados da empresa que depende do ramo de atividade, do tipo de operação, do tipo de serviço ou produto (seja ele um bem de consumo seja de produção, durável ou perecível) e das características da demanda do mercado (venda sazonal, cíclica ou variável). Como esses fatores são determinados pelo ramo de atividade escolhido, na realidade, o risco econômico é conseqüência da estrutura dos ativos da empresa e das atividades por ela desenvolvidas;
- **risco financeiro**: é aquele que ocorre quando não se obtém a remuneração do investimento. Está relacionado com a remuneração do capital de terceiros e corresponde à variabilidade dos retornos para o acionista ordinário. Na verdade, o risco financeiro é conseqüência da estrutura das fontes de recursos da empresa (dos passivos, exigíveis ou não), principalmente em termos de endividamento relativo. O risco financeiro está ligado à proporção de emprego de recursos que exigem remuneração fixa e prioritária à remuneração dos proprietários ou acionistas.

Quando o risco econômico é elevado, deve-se procurar reduzir o risco financeiro, evitando alto endividamento e baixando a proporção de capital de terceiros. O Gráfico 4.2, a seguir, mostra duas empresas — a empresa **A** e a empresa **B** —, ambas do mesmo ramo de atividade (e, portanto, correndo o mesmo risco econômico), mas com riscos financeiros diferentes (diferentes remunerações do capital de terceiros).
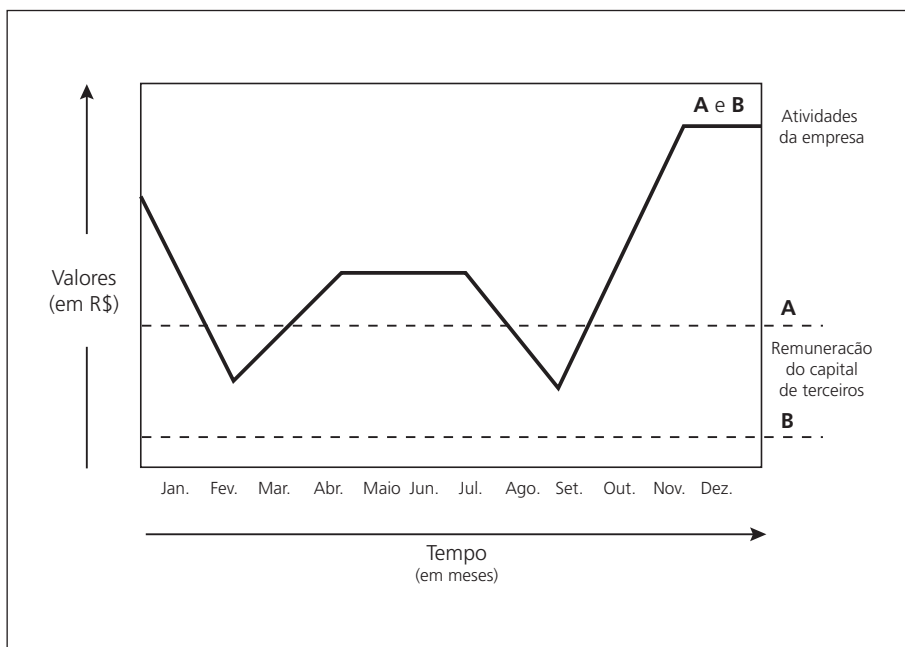
Gráfico 4.2 Duas empresas com igual risco econômico e diferentes riscos financeiros.

A empresa **A** corre maior risco financeiro que a empresa **B**, porque **B** tem menores encargos de remuneração do capital de terceiros, que sempre estão cobertos pelos resultados das atividades da empresa. Nota-se que a empresa **A** tem duas ocasiões em que precisa obter recursos externos para remunerar o capital de terceiros, porque os resultados de suas atividades não são suficientes para cobrir os encargos naquelas ocasiões.

Já no Gráfico 4.3 a seguir, comparamos duas empresas — a empresa **A** e a **B** — de diferentes ramos de atividade (e, portanto, com diferentes riscos econômicos), mas com igual remuneração do capital de terceiros (ou seja, com igual risco financeiro).

Embora com risco financeiro do mesmo nível, a empresa **A** corre menor risco econômico, pois os resultados de sua atividade estão abaixo dos encargos de remuneração do capital de terceiros.

O desafio é buscar uma conciliação entre o risco e o retorno financeiro de uma empresa. O retorno (ou rentabilidade) é medido pelas receitas menos os custos incorridos. O risco é medido pela probabilidade de a empresa tornar-se insolvente, isto é, tornar-se incapaz de pagar suas contas e dívidas nos vencimentos. O risco é sempre uma possibilidade de perda.
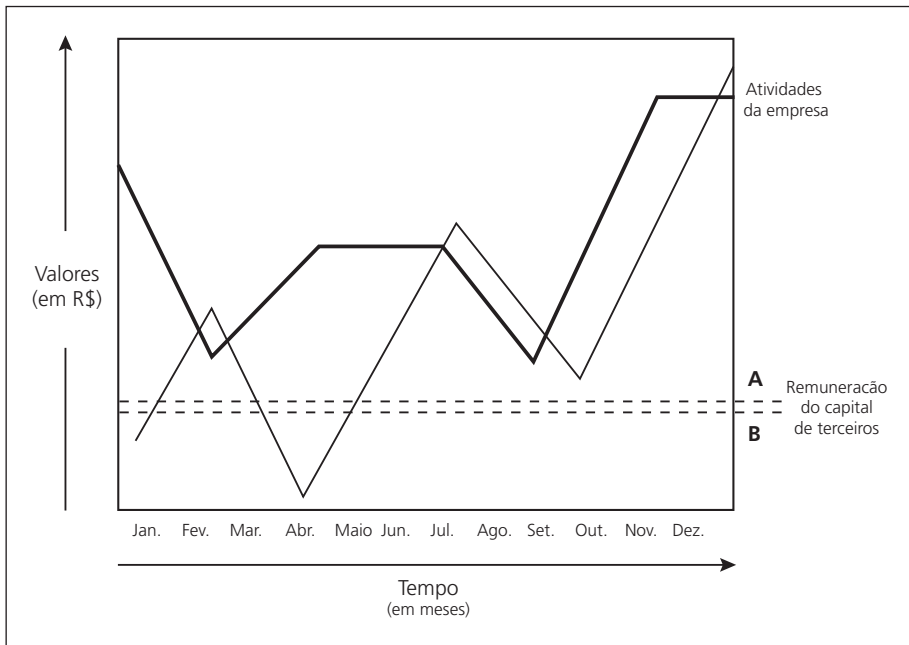
Gráfico 4.3 Duas empresas com igual risco financeiro e diferentes riscos econômicos.

O retorno financeiro de uma empresa é o lucro. O lucro é sempre uma possibilidade de ganho. Aumentar o lucro e diminuir os custos são as duas grandes preocupações do empreendedor.

O lucro pode ser aumentado de várias maneiras:

- com um volume maior de receitas;
- com redução dos custos;
- com investimento em ativos mais rentáveis, que produzam maiores receitas.

Os custos podem ser reduzidos de duas maneiras:

- pagando-se menos pelos itens ou serviços utilizados;
- administrando-se os recursos com maior eficiência.

Ao lado dos riscos, devemos também ponderar as potencialidades do negócio. O potencial do negócio representa o grau em que o negócio pode dar certo e, conseqüentemente, crescer, prosperar e expandir-se, tornar-se realidade no curto, médio ou longo prazo.

Quadro 4.4 Os riscos e potencialidades de um negócio

Riscos	Potencialidades
• Ameaças relacionadas com a concorrência • Desvantagens em relação aos concorrentes • Dificuldades de fornecimento e abastecimento • Retração do mercado consumidor • Perfil inadequado do produto/serviço	• Oportunidades do mercado • Vantagens quanto aos concorrentes • Facilidades de fornecimento • Expansão do mercado consumidor • Perfil excelente do produto/serviço

Levando todos esses fatores em consideração, se você estimar que o negócio almejado tem condições de seguir adiante, então, vá em frente. E boa sorte.

COMO OTIMIZAR AS SUAS CHANCES DE SUCESSO

Por mais incrível que possa parecer, muitas empresas falharam ou tiveram sérios problemas por causa da indefinição de seu negócio. Outras foram modificando lenta e progressivamente suas atividades até conseguirem concentrar-se naquilo que seria o seu negócio definido e definitivo. Histórias como a da 3M, que começou como uma empresa mineradora e manufatureira de Minnesota, nos Estados Unidos, e que foi alterando ao longo do tempo as suas atividades até se transformar em uma empresa voltada para a inovação em seus produtos/serviços, não são raras. Hoje, a 3M é uma das empresas mais inovadoras do planeta. Seu negócio? Inovação, conforme comentamos anteriormente. O foco está nos clientes. E o resto é conseqüência.

Quem é o cliente?

É muito comum acontecer um certo constrangimento ou dúvida quando se pergunta aos dirigentes de certas empresas quem é o seu cliente, para quem eles trabalham. E a resposta costuma ser muito evasiva. Isso ocorre em empresas que não focalizam o cliente ou o mercado, porque não sabem mirar o alvo de suas operações. Elas atiram ao acaso e não sabem em que acertam, se é que acertam em alguma coisa. Conhecer o cliente é fundamental. Quais são as suas características pessoais: idade, sexo, nível socioeconômico, grau de escolari-

dade, onde mora, o que faz, seus interesses pessoais, seus valores, quais seus hábitos de compra, suas necessidades, aspirações e expectativas quanto ao que pretende comprar.

Qual é o produto/serviço?

Você deve visualizar seu produto/serviço da maneira como o cliente os vê. Ponha-se no lugar do comprador: imagine-se diante do produto/serviço. Como você o percebe em termos de comparação com outros produtos/serviços concorrentes? Como você pode usá-lo, senti-lo e obter satisfação com a compra feita? Use sua empatia para ter uma visão do cliente. Isso se chama foco no foco do cliente: vestir-se de cliente para avaliar o que você está oferecendo a ele. Mire-se naquilo que o cliente focaliza quando vê um produto/serviço. Isso lhe dará uma idéia melhor do que oferecer a ele.

Analise cuidadosamente o seu produto

Verifique se o seu produto apresenta vantagens competitivas em relação aos demais existentes no mercado. Para isso, considere os itens a seguir.

1. Padrões internos para o produto quanto a:
   - qualidade;
   - segurança — o produto provoca danos às pessoas ou crianças?
   - *design* — o produto é fácil de usar ou manejar?
2. Vida média do produto em comparação a:
   - produtos concorrentes;
   - produtos substitutos;
   - padrões internos de excelência ou obsolescência programada.
3. Desempenho do produto quanto a:
   - eficácia — o produto faz o que realmente se propõe a fazer?
   - garantia — é suficiente ou apenas razoável?
   - disponibilidade de serviços de atendimento;
   - preço — o investimento de compra do cliente vale a pena?
   - utilidade.

4. Embalagem do produto:
   - comparação com a embalagem dos concorrentes — tipos e características;
   - impacto ambiental — o produto e a embalagem são recicláveis?

CAPÍTULO

5

QUEM SERÃO OS MEUS ALIADOS?

- Pessoa física ou pessoa jurídica?
- A constituição jurídica da empresa
- Quais as espécies de sociedades empresárias?
- Outros tipos de associações

Se você pretende abrir um negócio ou deseja ampliar seu negócio atual, saiba inicialmente com quem você poderá contar e com quem enfrentará os futuros desafios. O empreendedor pode fazer sozinho o seu trabalho, como também contar com aliados: os sócios do negócio. Existem várias alternativas jurídicas para abrir uma sociedade, com diferentes tipos de sócios, dentro da legislação sobre o assunto, agora modificada pelo novo Código Civil. Sugerimos, enfaticamente, consultar o Sebrae para ajudá-lo a definir a forma jurídica mais adequada para o seu empreendimento.

PESSOA FÍSICA OU PESSOA JURÍDICA?

Para que possa desenvolver suas atividades e operações, a empresa precisa ser legalmente estabelecida e constituída. A legislação brasileira distingue as pessoas físicas das pessoas jurídicas.

Pessoa física

É o indivíduo ou pessoa individual com seus direitos e obrigações perante o Estado.

Pessoa jurídica

É a associação de duas ou mais pessoas em uma entidade, com seus direitos e obrigações próprios e, portanto, distintos daqueles indivíduos que a compõem. Toda empresa — qualquer que seja a sua constituição jurídica — funciona como uma pessoa jurídica, isto é, com uma personalidade distinta das pessoas individuais que a compõem e dirigem.

Nosso interesse está na figura da pessoa jurídica, isto é, na empresa, qualquer que seja sua constituição ou forma.

A base legal do novo Código Civil[1]

- **Quem é empresário**: é aquele que exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. O empresário deverá formalizar sua inscrição na junta comercial.
- **Quem não é empresário**: é aquele que exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo contando com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa. A pessoa física que atua individualmente, não considerada empresária, refere-se à figura do autônomo. É o caso de engenheiros, arquitetos, contadores e professores.
- **Como fica o artesanato**: artesão não é empresário, mas autônomo.
- **Pequeno empresário**: não há ainda uma definição de pequeno empresário, mas ele deve receber tratamento simplificado, isto é, dispensa de exigências, como sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração dos livros, bem como de balanço patrimonial anual e de resultado econômico.
- **Produtor rural**: é pessoa física — pessoa natural, que explora a terra visando à produção vegetal, à criação de animais (produção animal) e também à industrialização artesanal desses produtos primários (produção agroindustrial).

[1] Baseado em SEBRAE. *A pequena empresa e o novo código civil*. São Paulo: Sebrae, 2002.

A CONSTITUIÇÃO JURÍDICA DA EMPRESA

As empresas podem assumir diferentes formas e tamanhos. Do ponto de vista jurídico, as sociedades empresariais podem ser classificadas em duas formas jurídicas básicas: o empresário e a sociedade empresária. A primeira forma é representada por um único proprietário; a segunda é decorrência da associação de duas ou mais pessoas, que constituem uma entidade com personalidade jurídica distinta daquela dos indivíduos que a compõem. Vejamos cada uma dessas espécies de constituição de empresas.[2]

Empresário

O conceito de empresário reúne dois elementos conjuntos: atividade econômica e um estabelecimento. Assim, o empresário exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Esse conceito substitui a firma individual do velho código comercial. Verifica-se, desse modo, uma situação em que a empresa — considerada pessoa jurídica para efeitos ou fins tributários — é representada por um único empresário ou proprietário, que responde totalmente pelos seus negócios.

Trata-se, geralmente, de uma pequena empresa (como uma oficina mecânica de automóveis, uma sapataria, uma mercearia etc.), na qual o proprietário toma todas as decisões e opera a propriedade sozinho ou com alguns poucos empregados. O capital da firma individual advém de recursos próprios ou de empréstimos a curto prazo.

É impressionante a quantidade de firmas individuais que existem no mercado, porém, a sua participação é relativamente pequena no volume de faturamento de todas as empresas do país.

O conceito de empresário apresenta as seguintes vantagens:

- o proprietário é o seu próprio patrão; ele toma sozinho todas as decisões relacionadas com o negócio;
- o proprietário assume todo o lucro e todo o risco do negócio;
- os custos operacionais são baixos, pois não existem gerentes, chefes ou supervisores; a empresa individual é enxuta e sem excessos;

---

[2] Idem.

- proporciona economias fiscais, principalmente com o Imposto de Renda.

O conceito de empresário, porém, apresenta algumas desvantagens:

- responsabilidade ilimitada em relação aos credores; o patrimônio total do proprietário — e não apenas o capital investido — responde pelas dívidas do negócio;
- limitação de capital, ou seja, a capacidade financeira do proprietário é limitada e pode restringir as operações maiores e o próprio crescimento da firma;
- o proprietário deve atuar em todas as posições do negócio, isto é, deve conhecer e dominar todos os aspectos técnicos, comerciais e financeiros da sua empresa; ele é o "faz-tudo" dentro da firma.

Quadro 5.1 As mudanças promovidas pelo novo Código Civil

Legislação comercial atual	Novo Código Civil
Pequeno empresário O Estatuto da Micro e Pequena Empresa (MPE) e o Simples conceituam micro e pequena empresa, nada esclarecendo, porém, sobre o termo "pequeno empresário"	O novo Código Civil oferece algumas vantagens ao pequeno empresário, entretanto, não o define nem estabelece se o porte relaciona-se às MPEs do Estatuto (Lei nº 9.841/99) ou do Simples (Lei nº 9.317/96)

Traços característicos do empresário segundo o novo Código Civil

Empresário é o nome dado à empresa individual. Suas características, segundo o novo Código Civil, são:

- **exercício de atividade econômica**: destinada à criação de riqueza pela produção ou circulação de bens ou serviços;
- **atividade organizada**: coordenação dos fatores da produção — trabalho, natureza e capital — em medida e proporções variáveis conforme a natureza e objeto da empresa;
- **profissionalismo**: exercício praticado de modo habitual e sistemático em nome próprio e com ânimo de lucro.

Espécies de sociedade

Sociedade: quando duas ou mais pessoas se associam e constituem uma entidade com personalidade jurídica distinta daquela dos indivíduos que a compõem. As firmas de sociedade também são denominadas sociedades comerciais ou sociedades de pessoas. São empresas constituídas de dois ou mais proprietários que se associam no mesmo negócio, com o objetivo de obter lucro. O novo Código Civil define duas espécies de sociedades: a sociedade simples e a sociedade empresária.

Sociedade simples

É a sociedade constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha entre si dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário. Em geral, é uma sociedade formada por pessoas que exercem profissão intelectual — gênero, características comuns — de natureza científica, literária ou artística — espécie, condição — mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa. A sociedade simples é considerada pessoa jurídica e substitui o antigo conceito de firma individual e também a antiga sociedade de capital e indústria, que deixa de existir. Como exemplo, temos o caso de dois médicos que constituem um consultório médico ou dois dentistas e um consultório odontológico. Embora quase sempre maior que o conceito de empresário, a sociedade simples não chega a assumir grandes proporções, como corretoras de seguros, imobiliárias, firmas atacadistas e varejistas, empresas de prestação de serviços etc. O representante legal da empresa passa a ser o administrador, que substitui a figura do sócio-gerente. O novo Código Civil conserva a figura do gerente, entretanto, ele passa a ocupar uma posição hierárquica inferior à do administrador, que pode ser destinada a um empregado de confiança.

A sociedade simples apresenta as seguintes características:

- **integralização**: os sócios podem integralizar o capital social em dinheiro ou em contribuição de serviços;
- **capital social**: é expresso em moeda corrente ou outra espécie de bens suscetíveis à avaliação pecuniária;

- **registro da empresa**: deve ser realizado no Cartório de Pessoas Jurídicas em até 30 dias após a constituição;
- **exclusão de sócio**: impossibilidade de excluir sócio na participação dos lucros ou perdas;
- **retirada de sócio**: com aviso prévio de 60 dias, em caso de contrato por prazo indeterminado; ou judicialmente, se o contrato for por prazo determinado;
- **regras próprias**: a sociedade simples poderá, se quiser, adotar as regras que lhes são próprias, ou, ainda, um dos seguintes tipos societários: sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples ou sociedade limitada.

A sociedade simples apresenta várias vantagens, a saber:

- **proporciona economias fiscais**, pois permite redução de custos organizacionais e em relação a alguns tributos;
- **permite maior capital**, uma vez que os recursos financeiros provêm de mais de um indivíduo ou sócio;
- **oferece maior facilidade de crédito**, principalmente quando os bens pessoais dos sócios garantem com mais segurança os valores emprestados;
- **proporciona cooperação e habilidades administrativas** de vários sócios envolvidos no negócio.

Todavia, a sociedade simples pode apresentar desvantagens:

- **responsabilidade ilimitada dos sócios**: os sócios respondem conjunta e solidariamente pelo negócio; no caso de liquidação da empresa, os bens de um dos sócios — quando os outros sócios não têm recursos suficientes — podem ser levados a garantir o prejuízo;
- **responsabilidade solidária**: os sócios respondem ou não subsidiariamente pelas obrigações sociais, conforme previsão contratual.

A administração da sociedade simples envolve novos aspectos. O sócio-gerente deixa de ser o principal responsável pelos atos da empresa e passa a ter uma função secundária, isto é, passa a ser o preposto do administrador. Em seu lugar, assume a figura do administrador, que pode, se quiser, nomear

o empregado de sua confiança para exercer a função de gerente. Assim, o novo Código Civil estabelece que:

- o administrador será nomeado em contrato ou em instrumento separado, devendo, nesse caso, averbá-lo no órgão de registro;
- são irrevogáveis os poderes do sócio investido na administração em contrato social, salvo justa causa, reconhecida judicialmente;
- são revogáveis, a qualquer tempo, os poderes conferidos ao sócio, por ato separado, ou a quem não seja sócio;
- responde por perdas e danos o sócio que agir contrariamente ao interesse da sociedade ou participar da deliberação que a aprove graças a seu voto;
- o administrador deve prestar contas detalhadas de sua administração aos sócios, tais como inventário anual, balanço patrimonial e de resultado econômico;
- deverá ocorrer quórum para deliberações sobre os negócios da empresa, ou seja, as deliberações serão tomadas por maioria de votos, ou pelo valor das cotas dos sócios; em caso de empate, a decisão caberá ao maior número de sócios ou, não sendo possível, ao juiz; alterações do contrato social serão feitas por unanimidade dos sócios, sempre que houver mudança de endereço, razão ou firma social, capital social, sua forma de realização, participação nos lucros etc.; as demais alterações do contrato se darão por maioria absoluta de votos dos sócios, caso o contrato não preveja unanimidade;
- a sociedade simples dissolve-se em um dos casos seguintes: no final do prazo de duração estipulado, por consenso unânime dos sócios, deliberação por maioria absoluta (se for por prazo indeterminado), por falta de pluralidade de sócios (falta do número de sócios que impeçam a continuidade da sociedade) não restituída no prazo de 180 dias, extinção de autorização para funcionar, em virtude de requerimento judicial ou conforme previsão contratual; para a dissolução, os administradores deverão investir (nomear, indicar) o liquidante para promover os atos decorrentes.

Quadro 5.2 As mudanças promovidas pelo novo Código Civil

Legislação comercial atual	Novo Código Civil
Sociedade simples Não há nenhuma previsão no ordenamento jurídico vigente. O gênero de sociedade que mais se aproxima à sociedade simples é a sociedade civil prestadora de serviços.	É uma sociedade ligada à profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, podendo, contudo, optar por um dos tipos societários mencionados ou adotar suas próprias regras. O novo Código Civil estabelece critérios mais rigorosos com relação às deliberações sociais (quórum), responsabilidades nas relações com terceiros e na dissolução societária. **Novas exigências:** • Capital social: dinheiro, bens ou serviços. • Registro da empresa em Cartório de Pessoas Jurídicas. • Saída de sócio com aviso prévio de 60 dias. • Nomeação e exclusão do administrador. • Prestação de contas do administrador. • Quórum para deliberações.

O nascimento da TAM[3]

O comandante Rolim Adolfo Amaro era piloto da Varig, em 1968, quando comprou seu primeiro avião, por US$ 50 mil financiados. Com ele, criou na Amazônia uma empresa de táxi aéreo. Em 1978, adquiriu a pequena Transportes Aéreos de Marília, em São Paulo. Mas Rolim percebeu que os passageiros desejavam mais do que as companhias aéreas ofereciam. Eles queriam tapete vermelho e um tratamento mais que especial. Assim, desenvolveu uma estratégia de atendimento personalizado, investiu fortemente em tecnologia da informação, deu à empresa as características de inovação e foco no cliente. A TAM ficou com a cara de Rolim e se transformou em uma das maiores empresas aéreas do país.

[3] Baseado no *Guia PEGN*, op. cit., 2002, p. 17.

Sociedade empresária

As firmas empresárias podem apresentar-se sob diferentes formas, de acordo com os interesses dos sócios e do tipo do negócio. A sociedade empresária é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa. É considerada pessoa jurídica.

QUAIS AS ESPÉCIES DE SOCIEDADES EMPRESÁRIAS?

As principais formas de sociedades empresárias são:

- **sociedade em nome coletivo**: é uma associação de duas ou mais pessoas, operando sob um nome ou firma em comum (seja comercial ou industrialmente), ficando os sócios responsáveis solidariamente pelos direitos e obrigações da firma, sem qualquer limite de valor;
- **sociedade em comandita simples**: é uma associação na qual o capital social é formado pelas contribuições de duas classes de sócios — os comanditários ou capitalistas —, que respondem até o limite do valor do capital subscrito, e os sócios comanditados, que respondem solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais, empenham seu patrimônio, seu trabalho e são os sócios comerciantes da sociedade; na verdade, trata-se de uma sociedade na qual os sócios comanditários entram com o capital e respondem limitadamente até um certo ponto, enquanto os sócios comanditados entram com o capital e o trabalho e respondem ilimitadamente; essa sociedade é uma forma jurídica por meio da qual o empresário obtém capital vinculando os investimentos ao limite do valor da importância por ele investida;
- **sociedade em comandita por ações**: assemelha-se à forma da sociedade anterior, com a diferença de que o capital é dividido em ações; apresenta as duas classes de sócios — os sócios comanditários e os sócios comanditados —, que são os acionistas que subscreveram as suas ações; em sua gestão, respondem solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais; assemelha-se bastante à sociedade anônima, exceto pelo fato de que a direção é exercida pelos próprios sócios ou acionistas; trata-se de uma forma de sociedade rara em nosso país, já que a sociedade anônima a substitui com inúmeras vantagens;

- **sociedade limitada**: é uma associação de duas ou mais pessoas, cuja responsabilidade diante dos direitos e das obrigações da firma é limitada ao valor do capital registrado em seu contrato social; pode funcionar com o nome de um dos sócios ou adotar uma denominação social diferente; a denominação social — o nome dado à empresa — deverá estar relacionada com sua atividade econômica integrada pela palavra limitada ou sua abreviatura (Ltda.); a omissão da palavra limitada implica a responsabilidade solidária e ilimitada dos administradores; a responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social; é vedada a contribuição que consista em prestação de serviços; passa a ser regida pelo novo Código Civil e, nas omissões, pelas normas da sociedade simples ou pelas da sociedade anônima, se assim o contrato social estabelecer; o contrato pode instituir conselho fiscal composto de três ou mais membros e respectivos suplentes, sócios ou não; é assegurado aos sócios minoritários que representarem pelo menos um quinto do capital social o direito de eleger um dos membros do conselho fiscal e o respectivo suplente; as deliberações dos sócios serão tomadas em reunião — quando a sociedade tiver menos de dez sócios — e em assembléia — quando o número de sócios supere dez; as reuniões deverão ter atas e as assembléias (e seus editais) deverão ser publicadas em jornais e averbadas na junta comercial; as deliberações infringentes do contrato ou da lei tornam ilimitada a responsabilidade dos que expressamente as aprovaram; além disso, o sócio-gerente deixa de ser o principal responsável pelos atos da empresa e, em seu lugar, assume a figura do administrador, e o gerente passa a ser preposto do administrador em uma função secundária; o administrador, se quiser, pode nomear o empregado de sua confiança para exercer a função de gerente.
- **sociedade anônima**: é a sociedade por ações utilizada por grandes empreendimentos pelo fato de conferir maior segurança aos seus acionistas por meio de regras mais rígidas; o capital é dividido em ações e cada sócio ou acionista responde somente pelo preço de emissão das ações que adquiriu; rege-se pela Lei nº 6.404/76 e, nos casos de omissões, pelo novo Código Civil; a sociedade anônima não sofreu alterações pelo novo Código Civil.

Quadro 5.3 Exigências do novo Código Civil quanto à sociedade limitada

Legislação comercial atual	Novo Código Civil
Sociedade limitada	
Administração: Sócio-gerente ou sócio-quotista	**Administração:** Administrador (sócio ou não) e gerente (confiado ao empregado mais antigo) e sócio-quotista
Conselho fiscal: Não havia previsão no Decreto nº 3.708/19, embora fosse possível adotá-lo com base na Lei nº 6.404/76	**Conselho fiscal:** Passa a ter previsão, sendo sua adoção facultativa
Registros: A legislação em vigor obrigava o empresário a registrar somente as alterações do contrato social	**Registros:** Novas exigências quanto aos atos que deverão ser levados a registro, tais como: atos que possam alterar a situação patrimonial do empresário (doação, separação), nomeação, destituição e renúncia do administrador, procuração para representante em assembléia ou reunião; atas e reunião, aumento e/ou redução do capital social, nomeação de liquidante, encerramento da liquidação da sociedade, ato que delibere sobre fusões etc.
Publicações: A lei comercial não faz exigências para que as sociedades limitadas façam publicações em jornais	**Publicações:** As sociedades limitadas passam a publicar atos no Diário Oficial e jornais de grande circulação, convocação e uma série de formalidades

Sociedade anônima

Embora seja um tipo de sociedade empresária, trataremos a sociedade anônima separadamente pelo fato de possuir características próprias.

A sociedade anônima (S.A.) é uma associação na qual o capital social é dividido em ações (nominais ou ao portador) de um mesmo valor nominal, constituído mediante subscrições. Cada pessoa adquire (subscreve) o número de ações que lhe convier, tornando-se acionista da sociedade anônima. A assembléia de acionistas elege periodicamente os dirigentes da empresa. A pessoa ou grupo que tiver maior número de ações pode tornar-se o controlador e predominar

com o seu poder de voto. Ela é administrada por um conselho de administração e por um presidente eleitos em assembléia de acionistas. O conselho de administração define os negócios e a política geral da empresa. O presidente é responsável pela administração das operações diárias e pela implementação das políticas estabelecidas pelo conselho de administração, respondendo periodicamente a ele. Os acionistas são os proprietários da empresa pelo número de ações subscritas e votam periodicamente para escolher o conselho de administração e alterar os estatutos da sociedade. Os acionistas também têm o direito de receber dividendos na proporção de sua propriedade. Assim, os direitos e os deveres da sociedade e as obrigações sociais são assumidos pelos acionistas pelo número de ações que detenham. Quando o número de acionistas é grande, ocorre a separação entre a propriedade e a administração, isto é, os dirigentes deixam de ser unicamente os acionistas e passam a ser contratados como profissionais assalariados. Conforme a prioridade no recebimento de dividendos, as ações podem ser classificadas em ações ordinárias ou ações preferenciais.

As **ações ordinárias** são aquelas adquiridas pelos acionistas comuns, que são os verdadeiros proprietários da empresa. Na realidade, eles são os últimos a receber qualquer retorno de seu interesse societário. Ao adquirir ações ordinárias, esses acionistas esperam ser recompensados por dividendos periódicos em dinheiro ou pelo aumento, ou, pelo menos, pela não redução, do valor da ação. As ações ordinárias asseguram ao portador as seguintes vantagens:

- uma parcela proporcional da propriedade dos bens e do controle da administração da empresa garantida pelo direito de voto em assembléias gerais;
- direitos absolutos sobre os lucros residuais (lucro líquido depois do imposto sobre a renda), ou seja, uma remuneração não fixada e sujeita aos riscos que o investidor assume quando investe em ações de uma empresa.

As **ações preferenciais** estão limitadas a dois terços do total das ações emitidas e têm prioridade no recebimento de dividendos com valor mínimo anual estabelecido nos estatutos da empresa. As ações preferenciais asseguram ao portador as seguintes vantagens:

- prioridade no recebimento de dividendos, conforme o que for estabelecido nos estatutos da empresa;
- acumulação dos dividendos atrasados;

- possibilidade de eleger, em votação separada, um ou mais membros de órgãos da administração da empresa;
- na ausência de dividendo fixo, possibilitam a participação nos lucros em iguais condições das ações ordinárias, quando os dividendos ultrapassarem o mínimo fixado pelos estatutos.

As duas modalidades de ações — ordinárias e preferenciais — afetam diferentemente o custo do capital, diante dos diferentes riscos e direitos dos investidores e das diferentes obrigações assumidas pela empresa.

A sociedade anônima traz inúmeras vantagens:

- **responsabilidade limitada**: cada acionista é um sócio com responsabilidade limitada, não podendo perder nada além daquilo que investiu no negócio, por meio da subscrição de ações;
- **maior dimensão do negócio**: o capital pode ser obtido a partir de muitos investidores, pela facilidade com que as ações são negociadas; a propriedade pode ser pulverizada entre uma infinidade de acionistas, pequenos, médios ou grandes;
- **transferência da propriedade**: a propriedade é comprovada pelos certificados de ações, que podem ser facilmente transferidos a outras pessoas; as bolsas de valores facilitam enormemente a venda e compra de ações;
- **vida ilimitada**: a sociedade anônima não se dissolve com a morte ou com a retirada de um proprietário e pode perdurar indefinidamente no tempo, mesmo com outros acionistas;
- **crescimento**: a sociedade anônima pode expandir-se indefinidamente pelo seu aumento de capital em virtude do rápido acesso aos mercados de capitais e da inclusão de novos acionistas;
- **administração profissional**: a direção da empresa passa para administradores profissionais contratados, que podem ser promovidos ou substituídos quando necessário.

Mas a sociedade anônima pode apresentar algumas desvantagens, a saber:

- **Imposto de Renda**: o lucro da sociedade anônima é tributado pelo Imposto de Renda e novamente tributado quando distribuído aos acionistas na forma de dividendos; a carga tributária é bem maior que nas firmas individuais e nas sociedades de pessoas;

- **regulamentação governamental**: como é uma entidade legalmente estabelecida, a sociedade anônima está submetida a regulamentações federais, estaduais e municipais, fazendo com que a empresa precise de alguns órgãos internos especializados apenas em prestar serviços burocráticos e atender a todas essas regulamentações; assim, a sociedade anônima precisa ter um departamento de acionistas, um departamento legal, um departamento pessoal, um departamento contábil etc., para tratar da regulamentação governamental; a terceirização dessas áreas tem feito milagres, mas também faz com que os custos operacionais da sociedade anônima sejam bem maiores que em outros tipos de firmas;
- **falta de sigilo**: como os acionistas devem conhecer o desempenho e a situação financeira da sociedade anônima, a companhia precisa publicar periodicamente suas demonstrações financeiras, o que a torna muito transparente aos olhos do público e dos concorrentes.

As sociedades anônimas são as empresas de maior tamanho e nas quais se pode visualizar a maior parte dos conceitos financeiros aqui expostos. Constituem o tipo de empresa dominante em nossa economia capitalista, na qual o pequeno investidor pode comprar ações a fim de aplicar a sua poupança a longo prazo. O desempenho das sociedades anônimas é medido com relação ao lucro líquido apresentado na demonstração do resultado. Daí a necessidade de um conhecimento mais profundo dos conceitos financeiros que serão tratados nos próximos capítulos.
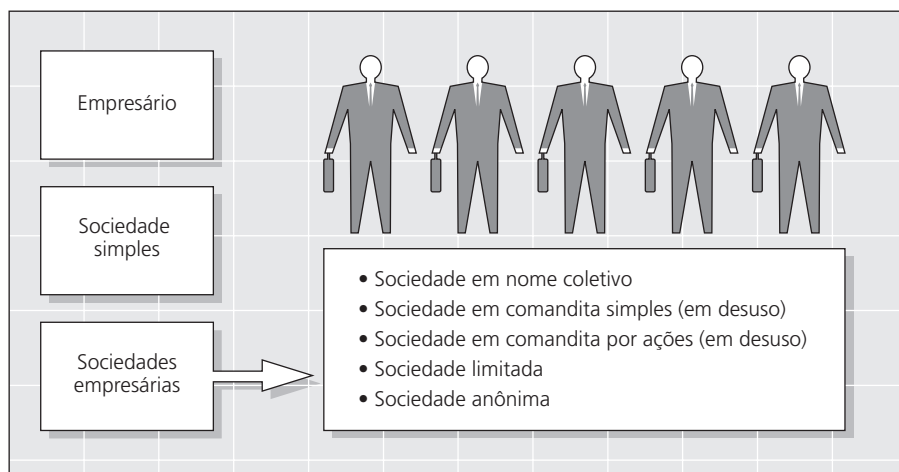
Figura 5.1 As formas jurídicas das empresas.

A escolha da forma ou espécie de firma de sociedade a ser utilizada depende de um conjunto de fatores relacionados entre si, tais como a capacidade financeira dos sócios, o volume de capital necessário para o negócio, o tipo de produto/serviço que pretendem produzir, o risco maior ou menor do negócio etc. Assim, com base nesses fatores é que se pode escolher a forma ou espécie de sociedade a ser utilizada.

A união faz a força[4]

O empreendedor Amador Aguiar (1904-1991) deixou uma herança espetacular. Foi agricultor e tipógrafo até que, em 1926, ingressou na filial do Banco Noroeste, na cidade de Birigui, em São Paulo, como *office-boy*. Após dois anos de trabalho, chegou ao cargo de gerente da agência. Em 1943, com alguns amigos, comprou um pequeno banco falido de Marília, também em São Paulo, o qual rebatizou com o nome de Banco Brasileiro de Descontos — Bradesco. Daí em diante foi só crescimento. Na década de 1950, investiu na popularização dos serviços bancários, tornando o Bradesco, logo em seguida, o maior banco privado do país. Certa vez, Aguiar confessou: "Nunca li um livro de economia e, se tivesse lido, não faria tudo o que eu fiz".

Registro de empresas

De acordo com o novo Código Civil, as empresas continuam sendo registradas nos mesmos órgãos de registro público de empresas. Os empresários e as sociedades empresárias deverão ser registrados nas Juntas Comerciais do respectivo Estado. As sociedades simples deverão ser registradas nos Cartórios de Registros de Pessoas Jurídicas.

Os principais atos que deverão ser averbados no órgão de registro de empresas são os seguintes:

- modificações patrimoniais do empresário (atos que alterem ou possam alterar a situação patrimonial do empresário, tais como separação judicial, doações de herança, pacto antenupcial etc.);
- nomeação ou saída de administrador e gerente;

[4] Baseado no *Guia PEGN*, op. cit., 2002, p. 19.

- redução do capital social;
- cessão de quotas;
- renúncia do administrador;
- atas da assembléia ou reunião;
- dissolução da sociedade;
- venda de estabelecimento (não confundir venda de estabelecimento comercial com cessão e transferência das quotas sociais).

Os principais atos que deverão ser publicados no Diário Oficial da União ou do Estado (conforme o local da sede do empresário ou da sociedade), e em jornal de grande circulação são:

- redução do capital social;
- renúncia do administrador;
- convocação de assembléias;
- dissolução da sociedade;
- venda de estabelecimento.

Por causa de todas essas novas exigências, não abra mão do seu advogado e do seu contador para assessorá-lo nas decisões sobre o seu negócio.

OUTROS TIPOS DE ASSOCIAÇÕES

Além das formas jurídicas apontadas, existem algumas alternativas interessantes de associação com pessoas ou organizações que trazem benefícios da experiência alheia ou da parceria com quem já tem algum negócio próprio.

Cooperativa

Trata-se de uma associação voltada exclusivamente para suprir as necessidades e os interesses dos associados. O objetivo da sociedade cooperativa ou cooperativista é amparar, por meio da cooperação, os negócios dos associados, como é o caso de cooperativas de agricultores, cooperativas de consumo etc. O capital é formado por quotas-partes e varia conforme aumenta ou diminui o número de associados, não podendo ser transferido a terceiros. O número de associados é ilimitado, sendo impedida a subscrição de quotas-partes por estranhos ao meio social amparado pela associação. Os associados participam

das deliberações tomadas em assembléias gerais, por meio de voto, para eleger a diretoria da sociedade, decidir sobre os estatutos, políticas e diretrizes, preços etc.

O novo Código Civil impõe os seguintes aspectos às sociedades cooperativas:

- variabilidade ou dispensa do capital social;
- um mínimo de sócios para compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- limitação do valor das quotas do capital que cada sócio poderá tomar;
- intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- quórum para a assembléia geral funcionar e deliberar, de acordo com o número de sócios presentes à reunião e não com o capital social representado;
- direito a um só voto por cada sócio nas deliberações, tenha ou não capital da sociedade, independentemente do valor de sua participação;
- distribuição dos resultados proporcional ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;
- indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade;
- responsabilidade dos sócios limitada ou ilimitada;
- a cooperativa será sempre considerada uma sociedade simples.

Franquia (*franchising*)

A franquia refere-se ao licenciamento do uso de marcas. Constitui a transferência para um segundo empresário de toda a história de sucesso de determinada marca, incluindo, entre outros itens, o repasse de informações nos campos de tecnologia, gestão do negócio, treinamento e *merchandising*.[5]

A essência da franquia está na parceria, pois ela junta a capacidade mercadológica, tecnológica e gerencial do franqueador ao espírito empreendedor e

[5] CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. *Franchising*: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron Books, 1990.

à capacidade de trabalho do franqueado. O sucesso dependerá da competência e do trabalho harmônico de ambas as partes. Assim, o sistema de *franchising* constitui um casamento de interesses em que os dois parceiros — o franqueado e o franqueador — unem esforços em busca de um objetivo: o sucesso comercial de ambos. Ao comprar uma marca já estabelecida no mercado, o franqueado, além de maiores chances de êxito, poupa-se do trabalho de reinventar a roda, já que adquire a experiência acumulada pelo franqueador. Queimam-se etapas, pois alguém já gastou o tempo e os recursos necessários para consolidar o negócio. O franqueado beneficia-se do fato de assumir um negócio amadurecido e pronto para render lucros. De igual modo, o franqueador beneficia-se com a possibilidade de cobrir um mercado maior com investimentos mais reduzidos.

Franquia é o termo genérico utilizado para designar o sistema como uma totalidade e pode ter dois significados bem distintos:

- unidade ou negócio operado e administrado por um franqueado;
- composição dos direitos concedidos por um determinado franqueador a cada um de seus franqueados.

Franqueador é quem concede e vende a franquia, seja pessoa física ou jurídica. Geralmente, o franqueador desenvolve e experimenta na prática o conceito do negócio e a tecnologia de operação que o envolve e concede a franquia, autorizando o franqueado a fazer uso dela na implantação, administração e operação de um negócio que deverá funcionar de acordo com aquele conceito.

Franqueado é quem adquire a franquia, seja pessoa física ou jurídica, pagando ao franqueador, quase sempre, uma taxa inicial, além de *royalties* periódicos e outros valores. O franqueado é o responsável pela instalação, operação e administração da franquia, atuando conforme as normas ditadas pelo franqueador. Ele banca todos os custos de instalação e todas as despesas de operação e administração da franquia.

Há dois tipos de franquia conforme o ramo de atividade do franqueado: ela pode ser de indústria ou de varejo. A franquia de varejo pode ser subdividida em franquia de produto, de serviços e franquia híbrida ou mista.

Na **franquia de indústria**, o franqueado implanta e opera uma empresa industrial. É o caso da Cola-Cola: as fábricas engarrafadoras de bebida são de propriedade dos franqueados, que operam a produção e a distribuição, enquanto a Coca-Cola se limita a fornecer os xaropes concentrados e o *know-how*.

Na **franquia de varejo**, o franqueado instala e opera um negócio em que comercializa essencialmente produtos/serviços. No caso da franquia híbrida, o franqueado comercializa produtos/serviços em conjunto. Um exemplo típico de franquia de varejo de produtos é O Boticário, e um de franquia de varejo de serviços é a Stella Barros Turismo. Para exemplificar franquia híbrida ou mista, podemos citar a escola de idiomas Yázigi, em que o franqueado comercializa livros sobre o método de ensino e a prestação de serviços de ensino de idiomas, equilibrando produtos/serviços de maneira intimamente relacionada.

Também existem três tipos de franquia conforme o estágio de desenvolvimento da operação: de primeira, segunda e terceira geração.

A **franquia de primeira geração** é a franquia de marca e produto. O franqueador outorga uma autorização para que o franqueado use sua marca para revender certos produtos ou prestar determinados serviços, que são geralmente fornecidos ao franqueado pelo próprio franqueador ou, pelo menos, sob sua licença. As principais características da franquia de primeira geração são as seguintes:

- o franqueador oferece ao franqueado suporte e orientação, que, quase sempre, se restringem ao projeto arquitetônico do ponto-de-venda seguindo um padrão visual próprio e específico; o custo do projeto geralmente está incluído no preço total que o franqueador cobra do franqueado pelos materiais e/ou mercadorias fornecidos;
- o franqueador oferece ao franqueado um manual ou um treinamento muito simples e elementar, que não contém quase nada a respeito da realidade com que irá se defrontar; não há transferência de tecnologia para implantação, operação e administração do negócio;
- o franqueador não proporciona nenhum suporte operacional, financeiro, administrativo e mercadológico ao franqueado inexperiente para possibilitar seu sucesso no empreendimento;
- o franqueador não garante exclusividade na distribuição dos produtos/serviços de sua marca, mas apenas um canal alternativo ao franqueado; em outras palavras, os produtos/serviços de sua marca podem ser encontrados em outros negócios que não integram a sua rede.

A franquia de primeira geração é vantajosa apenas para quem tem grande experiência no ramo de atividade. Um franqueado inexperiente poderá contar apenas com seu talento e muita sorte, pois dificilmente terá garantia de sucesso

no ramo de negócio escolhido por falta de suporte, orientação e serviços mais adequados ao franqueador.

A **franquia de segunda geração** tem as mesmas características da franquia de primeira geração, com a única diferença de que a rede de lojas com a marca do franqueador é usada como canal exclusivo para a distribuição dos produtos/serviços. Da mesma forma, esse tipo de franquia não oferece suporte do franqueador, dependendo exclusivamente do talento do franqueado.

A **franquia de terceira geração** é também denominada franquia de formato de negócio ou de negócio formatado. É o tipo mais avançado de franquia, pois assegura aos adquirentes condições básicas de implantação, operação e administração do negócio, ainda que os franqueados não tenham experiência anterior no ramo de atividade. As principais características da franquia de terceira geração são:

- o franqueador transfere ao franqueado toda a tecnologia que desenvolveu e testou na prática, devidamente ordenada e sistematizada, em relação ao planejamento, implantação, operação e administração do negócio que o franqueado irá instalar e operar;
- o franqueador oferece prestação de serviços.

A prestação de serviços que o franqueador oferece dispõe de:

- análise mercadológica do ponto em que o franqueado irá instalar a franquia;
- seleção rigorosa dos franqueados com base em um perfil previamente definido;
- assistência na implantação da franquia, com fornecimento de projetos, especificação dos materiais, equipamentos e recursos, indicação de fornecedores habilitados etc.;
- treinamento completo do franqueado ou de sua equipe, com reciclagens periódicas;
- orientação e assistência permanente sobre os aspectos mercadológicos, financeiros, administrativos e de recursos humanos;
- fornecimento e atualização de manuais com todas as informações sobre o negócio;
- uma unidade-piloto ou protótipo, isto é, uma unidade própria que o franqueador usa como laboratório de testes e desenvolvimento da tecnologia de novos produtos/serviços e de técnicas de gestão das franquias da rede.

Como lidar com as franquias[6]

A franquia pode ser um excelente negócio quando:

- o formato do negócio é comprovadamente viável e tem apoio promocional e manual de operações;
- concede o direito de uso do nome ou da marca;
- proporciona treinamento em venda e em negócios ao franqueado;
- o contrato define claramente os direitos e as obrigações de ambas as partes;
- apresenta uma pesquisa de mercado a longo prazo que vislumbra a sobrevivência do negócio diante de mudanças futuras;
- permite um amplo território de exclusividade para gerar renda suficiente;
- proporciona suporte e apoio antes, durante e após o início da atividade, incluindo consultoria de gestão.

A franquia pode ser um mau negócio quando:

- o franqueador tem apenas uma loja no mercado e a franquia não foi totalmente testada e experimentada na prática;
- as condições do franqueador são demasiadamente rígidas;
- a taxa inicial é muito elevada;
- os territórios são muito divididos e não há pesquisas sobre as diferentes áreas do país e de seus mercados;
- o franqueador subestima a concorrência;
- a expectativa de vendas é baseada nos resultados obtidos em outro país;
- o franqueador promete muitas vendas, mas sem comprovação.

Veja a seguir o que Cherto e Rizzo enumeram como vantagens da franquia para franqueador e franqueado.[7]

Vantagens para o franqueador:

- cobre o mercado com menor investimento próprio;
- disponibiliza um canal de distribuição leal e exclusivo;

---

[6] Baseado em HINGSTON, Peter. *Como abrir e administrar seu próprio negócio*. São Paulo: Publifolha, 2001. p. 24.

[7] CHERTO; RIZZO, op. cit., 1990.

- permite maior eficiência em cada unidade, já que o dono (franqueado) estará presente em cada uma delas para assegurar o andamento do negócio.

Vantagens para o franqueado:

- maior garantia de sucesso pelo fato de entrar em um negócio que já tem um esquema pré-testado e pré-aprovado;
- aquisição da experiência acumulada durante anos pelo franqueador;
- possibilidade de fazer um menor investimento e muita economia por evitar erros decorrentes da inexperiência própria.

Mas a franquia também traz alguns desafios e limitações, que também são apontados por Cherto e Rizzo.

Limitações para o franqueador:

- maior cobrança na atuação, pois o franqueado não é um subalterno ou um empregado, mas um parceiro que investe na implantação e na operação do negócio;
- perda de acesso direto ao consumidor final de seus produtos/serviços, pois o franqueado e sua equipe se colocam em contato direto com o mercado consumidor.

Limitações para o franqueado:

- pouca independência, já que o franqueador exige ação uníssona de toda a rede para a manutenção do seu padrão criado e imposto;
- risco associado ao desempenho do franqueador (o franqueador deve ter uma equipe competente para estruturar a operação da franquia e manter-se atento às tendências do mercado);
- necessidade de pagar uma taxa inicial ao franqueador, além de *royalties* periódicos e um percentual previamente estipulado de seu faturamento bruto (os *royalties* remuneram o franqueador pelos serviços e facilidades que presta ao franqueado; este precisa verificar a relação custo-benefício para avaliar se os serviços, as facilidades e os benefícios prestados valem o preço cobrado pelo franqueador).
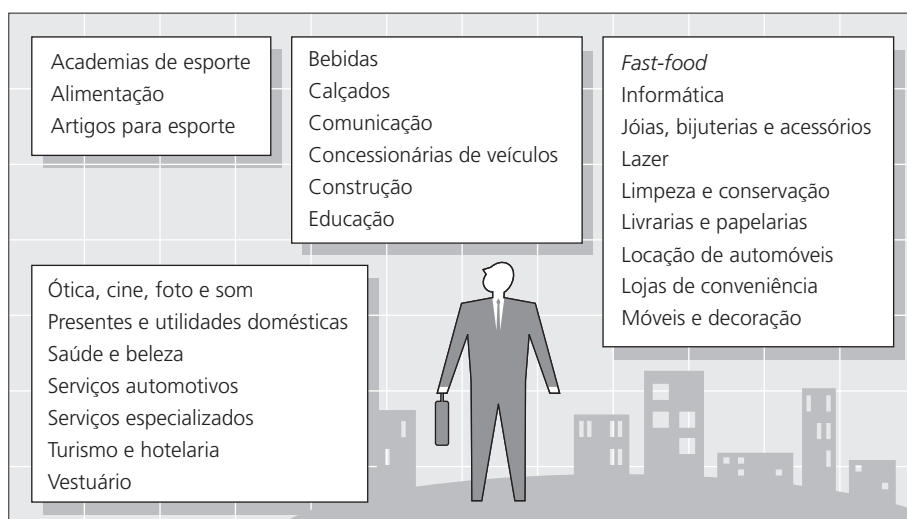
Figura 5.2 Lista de oportunidades com franquias disponíveis.

Parcerias

A parceria pode ser uma interessante opção para alguns empreendedores ou uma necessidade de mercado, pois com ela é possível dividir tarefas sem que exista concorrência entre as partes envolvidas, garantindo independência para ambas. A opção por parceria deve ser bem avaliada pelas partes envolvidas. É importante definir claramente quais são as responsabilidades e os deveres de cada um dos parceiros para que não surjam dúvidas ou conflitos depois de iniciado o negócio. Também os retornos precisam ser bem definidos para evitar problemas posteriores. Algumas formas de sociedade privilegiam a parceria. É o caso da sociedade de capital e indústria, a sociedade de comandita simples ou comandita por ações e a sociedade cooperativa. No caso de parcerias temporárias e provisórias, isto é, não definitivas, deve-se escolher a forma societária mais adequada.

Joint ventures

As *joint ventures* — ou empreendimentos conjuntos — são associações de empresas locais e estrangeiras que passam a compartilhar o capital, os riscos e as decisões sobre os empreendimentos que irão realizar em conjunto. Na *joint*

venture cada sócio conserva sua independência e realiza objetivos mediante uma empresa comum, com participação no capital social. É uma forma de a empresa expandir sua base econômica com objetivos específicos de lucro ou benefícios adicionais para o seu negócio.
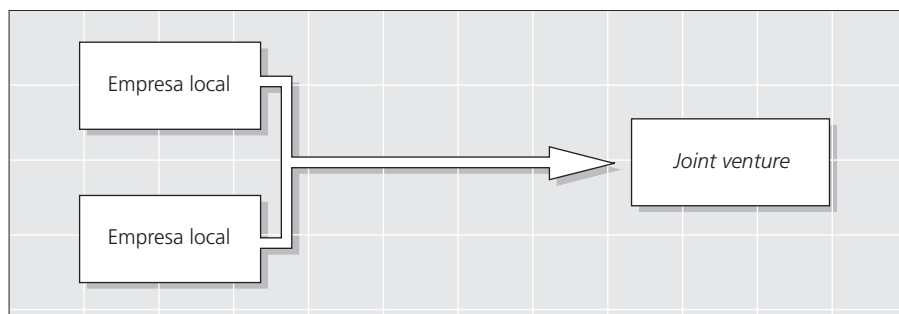
Figura 5.3 O esquema da *joint venture*.

A *joint venture* é utilizada por empresas que se unem para ampliar as vantagens comparativas e diferenciadas que já possuem, seja na área de mercado, tecnologia, seja na de finanças. Em um mundo em que os negócios são globalizados e internacionalizados, a *joint venture* leva em conta elementos como o *know-how*, *royalties* e assistência técnica. Além disso, há a divisão dos riscos e os benefícios do empreendimento comum, a participação no controle financeiro de todas as transações realizadas e uma forma jurídica flexível, que permite adaptar-se às diferentes legislações nacionais e aos diferentes interesses empresariais. Na América Latina, onde cada país tem sistemas fiscais e tributários peculiares, um parceiro local pode apresentar vantagens ao investidor estrangeiro, servindo como intermediário entre eles e as autoridades locais. Atualmente, as organizações mundiais evitam assumir todo o risco de investir em novos mercados, preferindo formas associativas como o meio mais viável de conquistar novos espaços econômicos. No Mercosul, a *joint venture* poderá constituir uma forma jurídica para conciliar os interesses comuns dos quatro países envolvidos — Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai —, que apresentam estágios diferenciados e parques industriais com enorme diferença tecnológica. A *joint venture* poderá apresentar-se como um meio de conjunção de interesses e de captação de tecnologia entre os países do Mercosul ou até mesmo entre esses países e um quinto país estrangeiro.

Forma-se uma *joint venture* quando há a intenção de se associar uma empresa nacional a uma estrangeira que detém a tecnologia a ser utilizada. No Brasil, predomina a *joint venture* em que o sócio brasileiro participa com parte do capital das empresas associadas e na qual o sócio estrangeiro transfere a tecnologia para a empresa local. Daí a importância de tal empreendimento no processo de desenvolvimento econômico e tecnológico de nosso país.

A *joint venture* não tem prazos predefinidos de duração, podendo resultar tanto da associação de capitais privados nacionais e multinacionais quanto de estatais. Quando ocorre a associação dos três capitais, denomina-se *joint venture* tripartite.

Terceirização

A terceirização ocorre quando uma empresa decide transferir para outra a produção de bens ou de serviços que anteriormente realizava com seus próprios recursos. Assim, em vez de produzir certos serviços ou produtos, ela passa a comprá-los de fornecedores na medida de suas necessidades. Com isso, a empresa transforma seus custos fixos em custos variáveis, libera recursos e pessoas, espaço e administração. A terceirização é, portanto, uma subcontratação, uma transferência para terceiros de atividades anteriormente realizadas pela própria empresa. Dessa forma, a empresa pode concentrar-se melhor no seu próprio negócio, fazendo com que as atividades não essenciais sejam realizadas por empresas nelas especializadas e que sabem fazer o trabalho da melhor maneira, com substancial redução de custos e melhoria de qualidade.
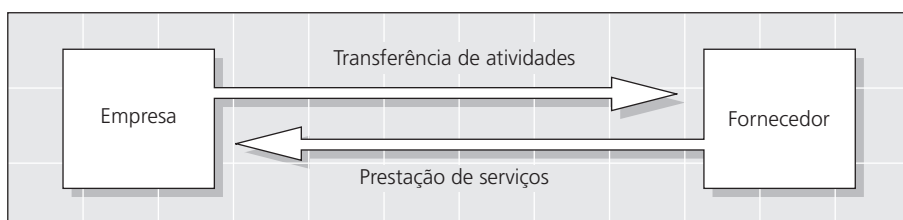
Figura 5.4 O esquema da terceirização.

A primeira etapa de terceirizações realizadas pelas grandes empresas envolveu, inicialmente, refeitório e restaurante, serviços médicos e ambulatoriais,

vigilância e segurança, faxina e limpeza, transporte de pessoal, transporte de dinheiro e valores, processamento de dados, serviços de advocacia e de contabilidade etc. Essas atividades passaram a ser realizadas por novos empreendedores ou empresas externas. Em uma segunda etapa, outros serviços passaram a ser terceirizados, como criação gráfica e embalagens, manutenção industrial, pesquisa de mercado, produção e propaganda, treinamento de pessoal, organização e métodos, serviço social, recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho, pesquisas internas de clima organizacional etc. Em uma terceira etapa, mais serviços passaram a ser terceirizados pelas empresas, como produção de determinados componentes e insumos industriais, contratação de mão-de-obra temporária para produção e escritórios, acabamento final e embalagem de produtos, estocagem e almoxarifado de produtos acabados, transporte, distribuição e entrega de produtos finais aos distribuidores e clientes etc. Essa última etapa provocou um fenômeno até então inesperado: a necessidade de criar meios para administrar os trabalhos terceirizados. Aí surgiu a chamada quarteirização — os núcleos das empresas que administram os trabalhos de terceiros, planejamento e controle de suas atividades.

Com a terceirização, estabelece-se um sistema de parceria entre a empresa e o fornecedor de serviços terceirizados. É como se o serviço ainda continuasse a ser executado dentro da empresa, tal a proximidade da parceria e o comprometimento mútuo das partes envolvidas.

Ao terceirizar a atividade, a empresa proporciona ao empreendedor toda a assistência técnica necessária, todas as especificações do produto/serviço transferido, todo o seu conhecimento técnico (*know-how*) acumulado, para que o novo fornecedor seja capaz de produzi-lo com a produtividade e a qualidade requeridas. Obviamente, a expectativa é de que, com a terceirização, ambas as partes envolvidas saiam ganhando. A empresa, ao transferir a atividade para uma terceira parte, procura desmobilizar e desinvestir e, ao mesmo tempo, ganhar flexibilidade e economia. O empreendedor ganha com um negócio próprio, com o suporte e o amparo técnico da empresa e conta ainda com a garantia de fornecimento programado.

Assim, as várias alternativas de composição societária terão de ser estudadas a fim de escolher o melhor caminho para o novo negócio. O empreendedor deve ponderar cuidadosamente sobre qual é a melhor maneira de arquitetar a forma jurídica que irá adotar, comparando as vantagens e as desvantagens de cada um dos modelos aqui apresentados.
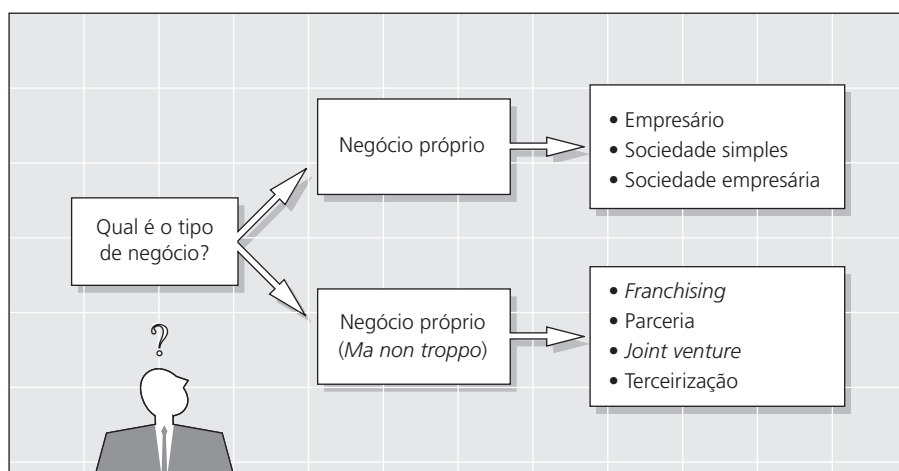
Figura 5.5 Os diferentes tipos de negócios.

Associações

Associação é uma entidade de direito privado dotada de personalidade jurídica que se caracteriza pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem finalidade econômica, isto é, sem interesse de lucro. Assim, as associações somente poderão ser constituídas com fins não econômicos.

Suas principais características são:

- ausência de finalidade lucrativa;
- reunião de diversas pessoas para a obtenção de um fim ideal, que pode ser alterado pelos associados;
- patrimônio constituído pelos associados ou membros;
- reconhecimento de sua personalidade por parte da autoridade competente.

Fundações

Para criar uma fundação, o seu instituidor deverá fazer, por escritura pública ou testamento, a dotação (doação) especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, declarando, se quiser, a maneira de administrar.

Uma fundação deve:

- possuir patrimônio ou conjunto de bens ou coisas com destinação específica;
- servir a fins de utilidade pública, que podem ser morais, religiosos, culturais, assistenciais etc.;
- dispor de patrimônio para a constituição;
- ter instituidor que faça doação especial de bens livres;
- submeter-se às demais regras, inclusive quanto à fiscalização pelo Ministério Público.

Composição do contrato social

O contrato social da empresa deve conter os seguintes elementos:

- título;
- preâmbulo;
- corpo do contrato;
- cláusulas obrigatórias;
- fechamento.

As cláusulas obrigatórias são as seguintes:

- nome da empresa, que pode ser a razão social ou denominação social;
- capital da sociedade, com participação de cada sócio e a forma e o prazo de sua integralização;
- município de sede, com endereço completo;
- objeto social (item essencial);
- responsabilidade dos sócios, ou seja, a definição de que a responsabilidade dos sócios se limita ao valor do capital social;
- prazo de duração da sociedade;
- data do encerramento do exercício social;
- nomeação do administrador;
- foro contratual.

O fechamento deve conter:

- local e data do contrato;
- nome dos sócios e sua identificação;
- nome das testemunhas e sua identificação;
- visto do advogado.

CAPÍTULO

6

QUAIS SÃO OS PASSOS INICIAIS?

- A preparação inicial: equipe, produção, marketing e finanças
- O que oferecer ao cliente?
- A busca pela vantagem competitiva

Definido qual será o negócio, visualizado o mercado a ser abordado, estabelecidas a forma jurídica da empresa e a associação com outras pessoas — se isso for necessário — e, finalmente, aberta a empresa, resta dar os primeiros passos para que o negócio comece a funcionar. É a hora da largada.

Para dar ignição ao negócio, é necessário preparar a equipe com a qual você deverá trabalhar, além de preparar a produção, as vendas e as finanças. Esses são, efetivamente, os primeiros passos do novo negócio. E isso exige planejamento.

Fuja das armadilhas que cercam um novo negócio[1]

Evite alguns perigos inerentes ao novo negócio. São situações inusitadas que o empreendedor novato pode enfrentar em condições altamente desfavoráveis. Quase sempre essas armadilhas estão dentro de você. Veja cada uma delas a seguir.

- **auto-suficiência**: você não pode buscar o sucesso sozinho. Isso exige muito trabalho. É preciso saber formar equipe, liderar, motivar e desenvolver pessoas. A união faz a força. Busque aliados.

---

[1] Baseado no *Guia PEGN*, op. cit., 2002, p. 52.

- **centralização**: controlar é necessário, mas não exagere. Muito controle inibe idéias, bloqueia iniciativas e desmotiva a criatividade. Saiba delegar, desenvolver agilidade nas pessoas e cobrar resultados. Seja o condutor e não o conduzido.
- **dispersão**: delegue atividades operacionais para seus funcionários e procure dedicar-se ao essencial: conhecer o cliente, liderar a equipe e buscar o alcance dos objetivos. Não se disperse nos detalhes, focalize o seu *core business*. Não esqueça o foco.
- **arrogância**: não pense que você sabe tudo a respeito do negócio. Seja humilde e aprenda com o cliente, com a sua equipe e com o mercado. Esteja sempre disposto a aprender.
- **negligência**: não deixe a peteca cair. Fique sempre atento. O olho do dono engorda o negócio. Procure dedicar-se a ele e não desvie sua atenção. Escolha parâmetros ou marcos de referência — um painel de indicadores de resultados — para fazer a leitura constante de como o seu negócio está caminhando. Esteja sempre plugado.
- **nepotismo**: não misture os negócios com as amizades ou com a família. Saiba separar nitidamente a empresa e os interesses empresariais da família e dos interesses familiares. Seja independente.
- **apatia**: um empreendimento exige paixão, dedicação, suor e lágrimas. Não é possível construir uma empresa com apatia. Deus ajuda quem cedo madruga. Mão na massa!
- **introversão**: não feche os olhos para o mercado. É nele que estão as oportunidades e as ameaças. Fique de antenas ligadas. Procure visualizar o ambiente, os cenários futuros, as tendências e as oportunidades. Desenvolva sua visão periférica.

A PREPARAÇÃO INICIAL: EQUIPE, PRODUÇÃO, MARKETING E FINANÇAS

Decidido o novo negócio, os passos seguintes referem-se à preparação inicial: quem irá trabalhar na empresa, como produzir, como vender e como gerenciar as finanças. Em resumo, cuidar da equipe, produção, marketing e finanças. Certamente, os primeiros passos não serão perfeitos, mas a aprendizagem precisa ser constante. Aprender com cada acerto e também com cada erro. Aprender a aprender. Fazer com que todos — inclusive você — aprendam continuamente

e construam sua experiência, seu conhecimento e sua *expertise*. O investimento em aprendizado deve ser feito cuidadosamente, pois ele — e somente ele — proporcionará o desenvolvimento e o progresso do seu negócio.
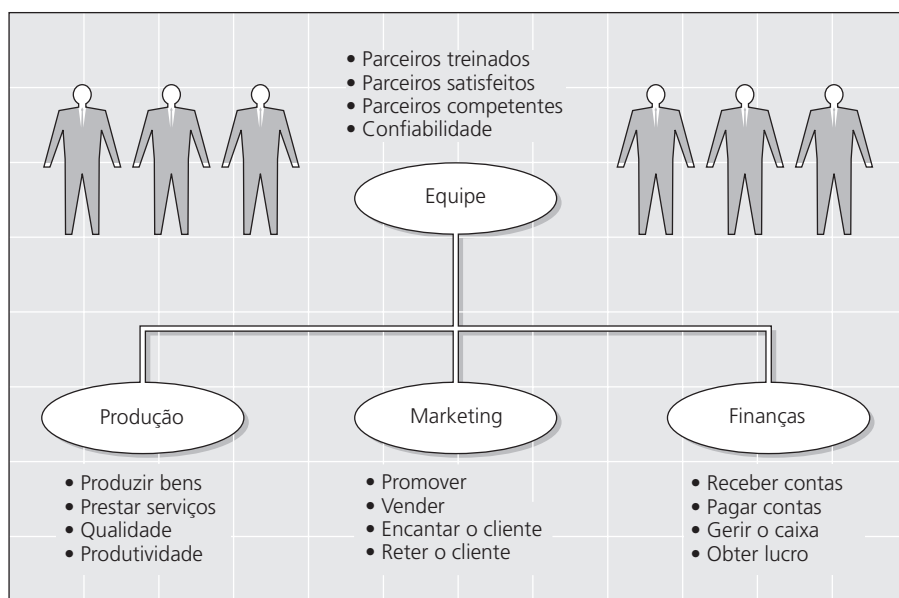
Figura 6.1 As quatro bases para a hora da largada.

A preparação da equipe

Para iniciar o negócio, você precisa ter o pessoal devidamente preparado — contratado, integrado e treinado — para desenvolver as diversas tarefas e atividades da empresa: quais pessoas vão colaborar no começo do empreendimento. Enquanto você analisa os dados sobre seu projeto com possíveis sócios, familiares ou amigos, é importante que a equipe com quem irá trabalhar também conheça todos os detalhes do negócio. Comunicação e mais comunicação. É ela que dá a unidade necessária à equipe. No momento de montar ou dinamizar a empresa, é preciso juntar as qualidades pessoais ao conhecimento e às habilidades necessárias no mundo dos negócios, e, sobretudo, contar com pessoas que também tenham esses conhecimentos e habilidades. Se elas não têm, você precisa cuidar para que elas passem a adquiri-los por meio de treinamento e capacitação constantes.

O melhor treinamento para a equipe é o conhecimento de todas as facetas do negócio em que ela irá trabalhar e colaborar: o produto/serviço, o cliente, o mercado concorrente, os fornecedores etc., principalmente o atendimento ao cliente e a completa satisfação das suas necessidades e expectativas. O negócio precisa provocar elevado impacto sobre o cliente para marcar sua presença no mercado. O Capítulo 9 deste livro é dedicado ao gerenciamento da equipe.

A preparação da produção

É preciso dar a partida nos seus processos de produção, seja de bens ou de serviços, isto é, mercadorias a serem produzidas ou atividades a serem prestadas aos usuários para iniciar o negócio. Você deve providenciar um local adequado para as instalações, um arranjo físico racionalmente estudado, além de máquinas e equipamentos, pessoal capacitado e treinado e um estoque satisfatório de matérias-primas e de produtos acabados. Deverá efetuar contatos com os fornecedores, especialmente os de tecnologia e de serviços dos quais o seu negócio irá precisar. Todas essas providências são fundamentais para que a produção comece bem e seja eficiente. Se o seu empreendimento não é industrial, mas comercial ou de prestação de serviços, todo o cuidado preliminar é pouco. Procure antecipar-se aos eventuais problemas que possam vir a surgir ou às potenciais dificuldades implícitas no processo de produzir ou de prestar serviços. Troque idéias com sua equipe antes da largada final para que todos os problemas possam ser resolvidos com rapidez e no momento em que aparecerem. Esteja preparado para possíveis erros ou situações imprevistas que podem provocar paradas ou demoras no seu processo produtivo.

Para maior aprofundamento, dedicamos o Capítulo 10 deste livro ao gerenciamento da produção.

A preparação do marketing

No início do negócio, você precisa começar a desenvolver seus processos de venda ou comercialização. Você deverá dispor de um local e instalações adequados para a exposição dos seus produtos/serviços, no qual os clientes serão atendidos, bem como de pessoal perfeitamente treinado para tanto. É interessante que você faça simulações com sua equipe para melhorar o seu desempenho quanto à demonstração do produto, ao conhecimento profundo de suas características,

qualidade, custos e preço. Contatos intensivos com os clientes deverão ser realizados para que sejam identificadas as suas necessidades e expectativas, bem como possíveis alterações no perfil do produto ou serviço.

Torna-se fundamental um esquema de reuniões periódicas — seja no café da manhã, no almoço seja no final do expediente — com a equipe de vendas para debater os resultados diários, receptividade do produto/serviço, verificar os problemas existentes, reprogramar os objetivos e melhorar gradativa e continuamente o desempenho. O Capítulo 11 deste livro é dedicado ao gerenciamento de marketing.

A preparação das finanças

Também o esquema financeiro deve estar previamente preparado quando você iniciar as atividades do seu negócio. Para adquirir ou alugar o local adequado, as máquinas e as instalações necessárias, os estoques de matérias-primas ou os produtos acabados, você deverá dispor de um capital suficiente, uma conta bancária, dinheiro em caixa etc. Além do mais, você precisará de um adequado capital de giro para financiar suas atividades operacionais ao longo do tempo.

Se você tiver condições, procure não depender financeiramente do negócio nos primeiros meses, a fim de reinvestir nele o resultado das operações iniciais e melhorar o seu capital de giro. Para tanto, você precisa montar seu planejamento financeiro para monitorar adequadamente o andamento do seu negócio do ponto de vista das finanças. Ao gerenciamento das finanças, dedicamos o Capítulo 12 deste livro.

Contando com a ajuda de especialistas

Além de seu próprio discernimento, conhecimento e experiência pessoal, você precisa do apoio de especialistas ou organizações capazes de ajudá-lo em sua empreitada, como as citadas a seguir.

- **contadores**: não deixe de consultar um contador antes de iniciar ou alterar seu próprio negócio. Informe-se a respeito de impostos que incidem sobre suas atividades e como fazer seu planejamento tributário para reduzir custos desnecessários. Escolha e contrate um bom contador e ele lhe trará certamente idéias excelentes.

- **advogados**: consulte um advogado antes de abrir ou de fazer alterações legais contratuais em seu negócio, antes de alugar instalações ou para esclarecer questões legais.
- **gerentes de banco**: são pessoas que, em geral, têm bons conhecimentos sobre os negócios e os mercados e que podem ajudar o empreendedor nas questões financeiras.
- **organizações de apoio à empresa**: Sebrae, Simpi (Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo) e outras instituições são extremamente úteis tanto para solucionar dúvidas como para dar indicações. Promovem, periodicamente, cursos e palestras sobre assuntos relacionados com empreendimentos e empreendedores.
- **governo**: dúvidas sobre impostos, licenças e regulamentações podem ser esclarecidas com os órgãos governamentais correspondentes.
- **universidades**: muitas universidades têm grupos de alunos coordenados por professores e especialistas que promovem assessorias a pequenos negócios por meio de entidades como escola júnior ou laboratório de administração. Pesquisas de mercado, projetos, trabalhos de consultoria e outras atividades especializadas podem ser oferecidos por essas entidades a custos baixíssimos.

O QUE OFERECER AO CLIENTE?

Qualquer tentativa séria de afirmar qual é o negócio da empresa deve partir do cliente, ou seja, da sua realidade, da sua situação, do seu comportamento, das suas expectativas e necessidades e de seus valores, enfim, daquilo que é importante e valioso para ele. Assim, a definição do negócio deve partir de fora para dentro e do ponto de vista do cliente e não do produto/serviço que você pretende oferecer. Essa afirmação deve considerar duas questões fundamentais:

- Quem é o cliente? (Para quem trabalhamos?)
- O que tem valor para o cliente? (O que é importante para ele?)

A partir daí, você pode pensar no seu produto/serviço e adequá-lo àquilo que o cliente necessita ou que o mercado requer. Trata-se, portanto, de inverter o processo tradicional de pensar antes no produto/serviço para depois pensar em quem se interesse por comprá-lo. Você deve partir da perspectiva do cliente

para identificar a perspectiva mais adequada de produto/serviço. Logicamente, o ponto de partida será o produto/serviço que você pretende criar ou desenvolver, mas utilizando sempre a perspectiva do cliente para adequá-lo às suas reais necessidades e expectativas. Esse é o caminho para o sucesso do negócio. Daí a necessidade do foco do cliente.

Não se trata do foco no cliente, pois é algo mais do que isso. O foco **no** cliente significa que você está dirigindo seus esforços concentrados no cliente e na sua satisfação e encantamento. O foco **do** cliente significa que você está se colocando no lugar do cliente quando ele decide qual produto/serviço é mais interessante comprar ou adquirir. O foco do cliente requer que você conheça não apenas quem é o seu cliente, mas como é o seu cliente, quais são suas características, seus hábitos de compra, suas necessidades, aspirações e motivações. O foco do cliente envolve o foco no cliente e mais um conhecimento profundo a respeito do seu perfil. Para tanto, você deve exercitar sua empatia: colocar-se no lugar de quem vai comprar seu produto/serviço e agir como se fosse ele.

A BUSCA PELA VANTAGEM COMPETITIVA

Lembre-se de que, com o seu novo negócio, você não estará trabalhando sozinho no mercado. Muitos concorrentes certamente estarão oferecendo produtos/serviços similares aos seus e com muitas vantagens e benefícios para os mesmos clientes que você tem como foco. Você não será o único a fazer determinado negócio. Isso significa que você não tem total arbítrio nem total liberdade para trabalhar, pois terá pela frente o balizamento já imposto pelo mercado e pelos concorrentes. Além do mais, você não terá total independência no seu negócio, pelo contrário, você deverá saber manejar as interdependências naturais, como a dependência em relação aos fornecedores de matérias-primas, de serviços, de propaganda etc., que nem sempre estarão totalmente à sua disposição, pois têm seus prazos programados, seus clientes, seus compromissos, suas restrições e seus problemas. De outro lado, você dependerá também dos clientes e de suas opções e preferências pessoais.

Na realidade, você não estará só no mundo dos negócios, mas muito bem acompanhado por ameaças e oportunidades que aparecem intempestivamente e sem nenhum aviso prévio. Mais ainda, fazendo uma analogia ao judô, que transforma a força do adversário a seu favor, você deverá fazer com que

as ameaças se tornem oportunidades para o seu negócio. Como? Usando seu talento e intuição para transformar cada limão em uma boa limonada. Além disso, o que representa uma ameaça para uns pode significar oportunidades para outros. Uma guerra significa uma ameaça para quem sofre a represália, mas uma oportunidade para quem fabrica tanques e canhões. A falta de água significa uma ameaça para quem precisa dela, mas uma oportunidade para quem fabrica refrigerantes ou bebidas não-alcoólicas. Tudo depende da maneira como você encara a questão. Se você encara uma situação como ameaça potencial ou real, você se coloca na posição de sujeito passivo e busca fugir ou neutralizá-la para escapar de sua ação nefasta, mas se você a encara como uma oportunidade de mudança, está se colocando na posição de sujeito ativo ou proativo em busca de uma solução ou alternativa que a transforme em provável oportunidade para reorientar seu negócio.

Você não se esqueceu de nada?

Faça apontamentos, anotações, revisões; tenha uma visão ampla e genérica e, ao mesmo tempo, detalhada de todos os aspectos de seu negócio. Não confie na memória. Disponha em seu computador de todos os arquivos necessários para tocar o seu negócio. Crie agendas, portfólios e calendários para todos os seus compromissos. Comunique intensamente aos seus parceiros os objetivos a serem alcançados, lembre-os sempre das metas e ajude-os a alcançá-las. Não se esqueça de reconhecer o bom trabalho, entusiasmar a equipe e recompensá-la abertamente pelas metas atingidas e, se for o caso, ultrapassadas. As pessoas constituem o recurso mais importante do seu negócio. Clientes também. Mas se você focar as pessoas que os atendem, eles ficarão ainda mais felizes pelo bom atendimento que você proporcionou. Esse é o começo de sua vantagem competitiva: conquistar e reter clientes, fidelizá-los. O trabalho de conquistar um novo cliente custa várias vezes mais do que o de manter um cliente conquistado.

Feitas todas essas preliminares, vamos abordar os diferentes aspectos na condução do seu negócio. Falaremos doravante de equipes, produção, marketing e finanças.

PARTE

PLANEJANDO O VÔO

CAPÍTULO

7

O PLANO DE NEGÓCIO

- A necessidade de um plano de negócio
- Pondo as cartas na mesa
- Como elaborar o plano de negócio
- Utilidades do plano de negócio

Para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio. Improvisar jamais. Saltar no escuro não é exatamente uma boa pedida. Empreendedores tendem a negligenciar o estágio de planejamento seja pela ansiedade em iniciar o novo negócio, seja pela descrença no instrumento ou mesmo pela desinformação sobre como elaborar um planejamento.

Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Visa proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura. Se o futuro vai chegar — e ele chega de qualquer maneira —, por que deixar que ele surja sem que se esteja devidamente preparado para enfrentá-lo, a ponto de se improvisar soluções repentinas e apressadas, que nem sempre são as melhores ou mais adequadas à nova situação?

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende. Geralmente, um plano é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo e proporciona respostas às seguintes questões: o que, quando, como, onde e por quem. Na verdade, é uma tomada antecipada de decisões sobre o que fazer,

antes de a ação ser necessária. Planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação exigidos e os meios adequados para atingi-los.

O planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para realizá-las. Como o passado já se foi e o presente vai andando, é com o futuro que o planejamento se preocupa. O planejamento pode ser aplicado a qualquer atividade. Existe o planejamento físico (para lidar com arranjos espaciais ou físicos, como localização de fábricas ou de equipamentos, arranjo de lojas, escritórios ou agências bancárias), o planejamento financeiro, o planejamento orçamentário etc. O planejamento global é uma combinação de todos os planos existentes na empresa e é o processo que amarra todos os seus planos internos ao esquema maior.

A NECESSIDADE DE UM PLANO DE NEGÓCIO

Se você pretende abrir um novo negócio, precisa ter algum projeto em mente para colocá-lo em prática. É como se você quisesse fazer uma longa viagem de carro por vários estados do país: você precisa de um roteiro, de um mapa detalhado, de um projeto e de um cronograma para guiá-lo nessa empreitada. No caso da abertura de um negócio, a viagem é bem mais longa e complicada, além de estar sujeita a problemas de travessia, chuvas e trovoadas. O roteiro do plano de negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os esforços. Além disso, um bom plano de negócios é um instrumento que ajuda a atrair investidores, fornecedores e parceiros.

Mas o que é um plano de negócios?

O plano de negócio — *business plan* — descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente, para os próximos três ou cinco anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que o levará do entusiasmo à desilusão e ao fracasso. O Sebrae desenvolveu um esboço de plano de negócio para ajudar os futuros empreendedores que ali procuram socorro. O Quadro 7.1 a seguir mostra os seus itens principais.

Quadro 7.1 Roteiro esquematizado para o projeto do negócio, segundo o Sebrae

Plano de negócio
1. Ramo de atividade: • Por que escolheu este negócio? 2. Mercado consumidor: • Quem são os clientes? • O que tem valor para os clientes? 3. Mercado fornecedor: • Quem são os fornecedores de insumos e serviços? 4. Mercado concorrente: • Quem são os concorrentes? 5. Produtos/serviços a serem ofertados: • Quais são as características dos produtos/serviços? • Quais são os seus usos menos evidentes? • Quais são as suas vantagens e desvantagens diante dos concorrentes? • Como criar valor para o cliente por meio dos produtos/serviços? 6. Localização: • Quais são os critérios para a avaliação do local ou do "ponto"? • Qual é a importância da localização para o seu negócio? 7. Processo operacional: • Como sua empresa vai operar etapa por etapa? (Como fazer?) • Como fabricar? • Como vender? • Como fazer o serviço? • Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamento? • Quem tem conhecimento e experiência no ramo? • Como fazem os concorrentes? 8. Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços: • Qual é a necessidade e a procura do mercado? • Qual é a sua provável capacidade de produção? • Qual é a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos? • Qual é o volume de produção/vendas/serviços que você planeja para seu negócio? 9. Análise financeira: • Qual é a estimativa da receita da empresa? • Qual é o capital inicial necessário? • Quais são os gastos com materiais? • Quais são os gastos com pessoal de produção? • Quais são os gastos gerais de produção? • Quais são as despesas administrativas? • Quais são as despesas de vendas? • Qual é a margem de lucro desejada?

PONDO AS CARTAS NA MESA

O plano de negócio movimenta todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos — o que deverá ser produzido, como, onde, quanto — sejam externos — para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc.

Em princípio, o plano de negócio procura responder a algumas perguntas fundamentais, que estão listadas no item "A viabilidade financeira do negócio" do Capítulo 4.

Veja, na Figura a seguir, as etapas para a preparação de um plano de negócios.
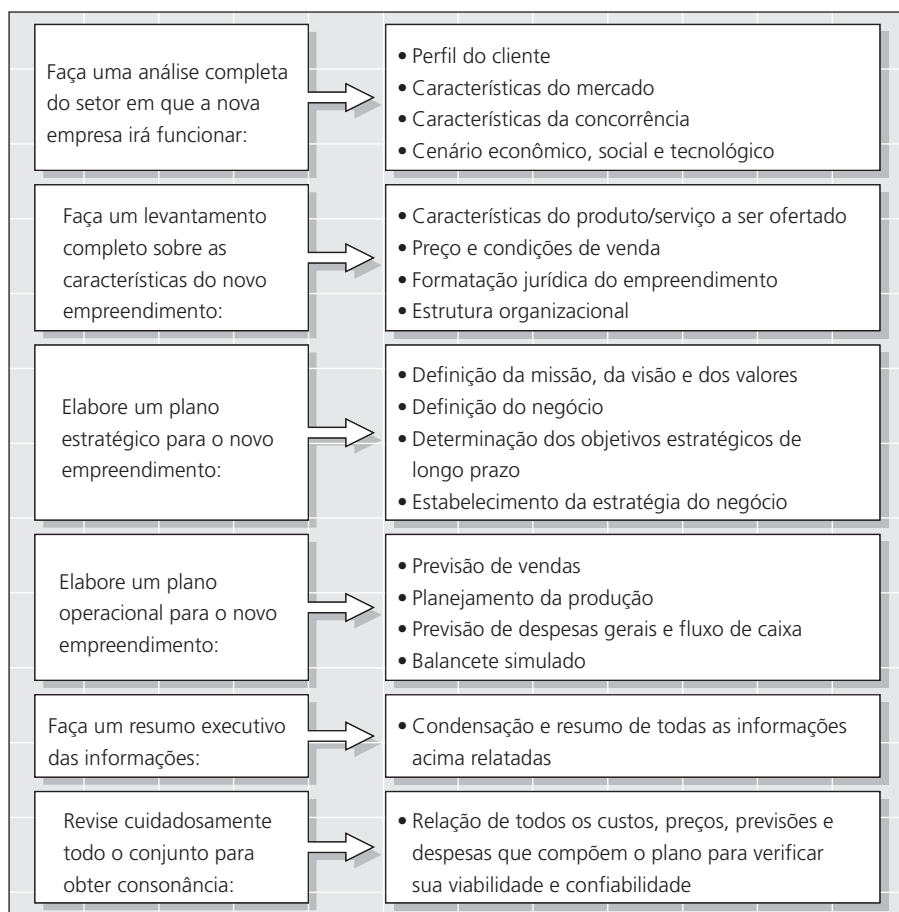
Figura 7.1 Passos necessários para elaborar o plano de negócio.

Amplie continuamente o seu negócio

1. Defina seu produto/serviço do modo mais detalhado possível.
2. Procure identificar uma característica diferencial para seu produto/serviço.
3. Focalize o mercado-alvo. Observe os limites do mercado, seja do ponto de vista geográfico, seja do ponto de vista do perfil dos clientes.
4. Busque várias alternativas e opções para colocar seu produto/serviço no mercado: *shopping centers*, lojas, revendedores, vendas por telefone, marketing direto, internet etc.
5. Se você pretende ser um comerciante e quer vender um determinado produto, é necessário decidir entre produzi-lo ou consegui-lo com um fornecedor.
6. Ponha no papel todos os aspectos necessários para tocar a sua atividade: instalações, espaço físico, equipamentos, investimentos e, sobretudo, equipe de trabalho.
7. Adote uma postura de crítica sistemática: seja crítico em relação ao seu projeto e procure encontrar e solucionar possíveis falhas. Mais que isso, nunca se satisfaça com o padrão de excelência alcançado. Você pode sempre melhorar seu negócio.

COMO ELABORAR O PLANO DE NEGÓCIO

Todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um plano de negócio completo e que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente. O plano deve trazer a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional.

Na verdade, a elaboração completa de um plano de negócio para uma empresa de grande porte está acima dos objetivos deste livro introdutório, mas o empreendedor deve ter plena consciência da importância do processo de planejamento.

A seguir, apresentamos o modelo de um plano de negócio composto de sete partes básicas envolvendo um sumário executivo, uma análise completa e

detalhada do setor em que a microempresa vai operar e um resumo sobre as características do negócio com simulações financeiras e planos estratégico e operacional do negócio.[1]

1. Sumário executivo:
   - texto de um parágrafo sobre a natureza do negócio e os aspectos mais importantes do empreendimento; inclui missão e visão do negócio;
   - texto de um parágrafo sobre as necessidades que a empresa vai atender no mercado; inclui o papel do empreendimento em relação à responsabilidade social;
   - resumo das características do mercado em que a empresa vai operar; mostra como o mercado está se comportando em relação ao produto/serviço a ser oferecido;
   - breve relatório sobre os sócios do empreendimento;
   - breve relatório sobre os recursos financeiros necessários.
2. Análise completa e detalhada do setor:
   - principais características do setor; inclui as variáveis econômicas, sociais, demográficas e políticas que influenciam o mercado;
   - oportunidades encontradas no mercado;
   - identificação dos fornecedores de entradas (matérias-primas, dinheiro e crédito, tecnologia, mão-de-obra etc.).
3. Natureza jurídica e estrutura organizacional da empresa:
   - currículo dos sócios do empreendimento que contenha a formação e as competências pessoais de cada um;
   - funcionários necessários para o empreendimento estabelecendo o perfil profissional e técnico de cada um.
4. Simulação de relatórios financeiros:
   - balanço de abertura da empresa;
   - previsão de receitas, fluxo de caixa e balanço para o período coberto pelo planejamento.

---

[1] WILLIAMS, Edward E.; THOMPSON, James R.; NAPIER, H. Albert. *Plano de negócios*: 25 princípios para um planejamento consistente. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 26-27.

5. Plano estratégico:
    - definição da missão e da visão da empresa;
    - definição do negócio;
    - estabelecimento dos objetivos específicos da empresa;
    - definição da estratégia da empresa;
    - declaração de premissas do planejamento;
    - estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo.
6. Plano operacional:
    - previsão de vendas;
    - planejamento da produção;
    - orçamento de despesas gerais;
    - previsão do lucro operacional;
    - previsão do fluxo de caixa e balancete;
    - balanço patrimonial simulado;
    - previsão de índices operacionais e financeiros.
7. Apêndices:
    - contatos pertinentes;
    - informações técnicas.

A terceira parte do plano deve conter os relatórios financeiros simulados. O balanço de abertura simulado deve relacionar os bens patrimoniais e os compromissos financeiros da empresa no início de suas operações, bem como o ativo e passivo, os bens nos quais os recursos foram alocados. Se a empresa já estiver em atividade, o balanço deve refletir a situação do empreendimento no início do período abrangido pelo plano. A previsão de receita e o fluxo de caixa podem ser alterados com base nos objetivos da empresa.

Os banqueiros e capitalistas de risco exigem um plano de negócio para aprovar empréstimos ou financiamentos para todo e qualquer novo empreendimento. Muitos candidatos a sócios querem analisar o plano de negócio para avaliá-lo e decidir sobre sua participação. Relatórios financeiros simulados são importantes para que tanto investidores como sócios saibam antecipadamente quais serão os futuros desdobramentos do empreendimento. De qualquer maneira, o novo negócio precisa ter uma forma específica e ser bem administrado para alcançar o sucesso. O plano de negócio deve ser simultaneamente conciso e abrangente de tal maneira que quem o leia e o analise tenha uma idéia completa do empreendimento.

Contudo, o plano de negócio é um projeto a ser implementado e desenvolvido. Não se deve esquecer que as pessoas ocupam um papel determinante na realização do plano e no sucesso de um empreendimento. Daí a vantagem de incluir os currículos profissionais dos sócios empreendedores.

Um exemplo de plano de negócio

Resumo executivo

- Descrição da atividade:
  Comércio de roupas femininas.
- Localização:
  São Paulo.
- Sócios:
  José Paulino e Márcia Nogueira.
- Equipe de trabalho:
  Três vendedoras.
- Mercado:
  O público-alvo é composto de consumidoras de classe alta e moradoras da capital paulista. A loja mais próxima fica a 5 km de distância.
- Instalações:
  A loja tem 650 m^2 em ponto de excelente localização.
- Nome da loja:
  La Bella Donna.
- Faturamento:
  Estimativa de R$ 600 mil para o primeiro ano e de R$ 900 mil para o segundo ano.
- Financiamento:
  O capital necessário é estimado em R$ 300 mil, dos quais os sócios contam com R$ 150 mil. O restante será integralizado por meio de financiamento bancário de R$ 100 mil financiados em dois anos, mais um investimento inicial de R$ 50 mil para formação de estoque.
- Cronograma:
  O início das atividades será em junho, para ofertar moda típica de inverno. O pedido dos produtos será feito com antecedência de 60 dias.

- Introdução:
  O objetivo é montar uma loja de roupas femininas em bairro de classe A. Os produtos oferecidos se diferenciam pela alta qualidade para clientes de alto poder aquisitivo. O objetivo deste plano de negócio é obter recursos financeiros para a implantação do empreendimento.
- Pesquisa de mercado:
  Durante sua longa experiência no setor, os sócios perceberam que a maior parte das clientes de alto nível se desloca até outros bairros para encontrar boas lojas de roupas. A pesquisa de mercado constatou que existe forte expectativa para uma loja desse nível no bairro. Além disso, o mercado abrange clientes de bairros próximos. A concorrência direta de lojas similares é muito pequena. Os principais concorrentes atuam em outros bairros da capital. O preço está ajustado a um público com alto poder aquisitivo, que se preocupa mais com estilo, qualidade e caimento que apenas com o preço das roupas.
- Instalações:
  O empreendimento requer uma loja a ser alugada com cerca de 650 m^2 no bairro de Moema. Quatro imóveis estão sendo cogitados e a previsão do fluxo de caixa será condizente com o aluguel e impostos. Os proprietários propõem um contrato de locação de três anos.
- Gerenciamento:
  A loja ficará sob a gestão direta dos dois sócios. José Paulino é engenheiro químico e possui ampla experiência no setor de tecidos e tecelagem. Márcia Nogueira é modelista e recebeu o Prêmio Nacional por seus trabalhos no setor.
- Equipe:
  É formada por três vendedoras a serem recrutadas, selecionadas e treinadas com 60 dias de antecedência à abertura da loja.
- Fornecedores:
  Márcia Nogueira participou de várias feiras de moda e conhece profundamente o mercado fornecedor. Os principais fornecedores oferecem prazo de 30 dias. Esse crédito está previsto no planejamento de fluxo de caixa.
- Aspectos jurídicos:
  A sociedade será de responsabilidade limitada, com capital inicial acima mencionado, com participação de 50% para cada sócio.

- Anexos:
  Utilização do capital inicial
  Projeção de lucros e perdas

UTILIDADES DO PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é um projeto indispensável para definir os rumos atuais e futuros do novo empreendimento. As utilidades do plano de negócio são muitas, estas são algumas:

- cobre todos os aspectos internos e externos do negócio;
- abrange todos os aspectos atuais e futuros do negócio; funciona como uma visão integrada e sistematizada do negócio;
- serve como um guia abrangente para a condução do negócio;
- informa o mercado — principalmente investidores, bancos e financeiras — a respeito do negócio;
- divulga aos parceiros internos e externos as características do negócio;
- funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.

Na verdade, o plano de negócio permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. Em outras palavras, ele serve para retratar o início, o meio e o fim de um empreendimento. É imprescindível fazer revisões contínuas no plano de negócio para mantê-lo atualizado e dinâmico. Lembre-se de que ele se assemelha a um plano de vôo: indica o início, o meio e o fim de uma viagem e deve levar em conta todos os acidentes de percurso, a influência do clima externo e as possíveis turbulências do caminho.

CAPÍTULO

8

DEFININDO MISSÃO, VISÃO, VALORES, OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

- Definindo a missão do negócio
- Definindo a visão de futuro
- Definindo os objetivos globais do negócio
- Definindo a estratégia do negócio

Todo negócio tem uma missão a cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretende consagrar. Tudo isso precisa ser muito claro para que todos os grupos de interesse saibam exatamente o que fazer, como, quando e onde. Conceitos como missão, visão, valores e objetivos globais são fundamentais para nortear os rumos do negócio. Quando todos esses conceitos são bem definidos e estabelecidos, o negócio se torna mais racional, uma vez que todas as decisões e ações são regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista. A racionalidade decorre da escolha dos meios certos para atingir determinados fins. Toda empresa tem a sua racionalidade. Se os fins são econômicos — como lucro ou, simplesmente, o ganho financeiro —, os meios devem se ajustar a uma racionalidade econômica. Se os fins são legais — como a escolha da melhor composição jurídica para o negócio —, os meios devem se ajustar a uma racionalidade legal. E assim por diante. Se o novo negócio pretende utilizar uma tecnologia sofisticada para aumentar sua eficiência e eficácia, os meios devem se ajustar a uma racionalidade técnica ou tecnológica. Uma vez definida a missão, a visão, os valores e objetivos globais, o passo seguinte é definir a estratégia para conduzir esses aspectos em direção ao alcance dos objetivos estabelecidos.

DEFININDO A MISSÃO DO NEGÓCIO

Missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe. O empreendedor pode abrir um negócio por muitas razões diferentes. Algumas dessas razões são positivas e construtivas: prestar um novo e diferente serviço à sociedade, satisfazer novas expectativas dos consumidores, aproveitar e incrementar novas tecnologias, ajudar a comunidade em determinados setores mais carentes, expressar criatividade e inovação ou investir a poupança em um negócio rentável. Outras razões são fugidias: um meio de se livrar de um emprego desagradável, pagar menos impostos, ficar menos tempo em casa ou simplesmente ter o que fazer.

A missão da empresa sempre está centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.

Assim, o mercado, os produtos/serviços e a tecnologia — o modo de fazer as coisas — quase sempre são considerados os três componentes indispensáveis na formulação da missão da empresa. São os três componentes econômicos que guiam a direção estratégica de quase todos os negócios viáveis, definindo as atividades da organização no presente e o potencial futuro do negócio.
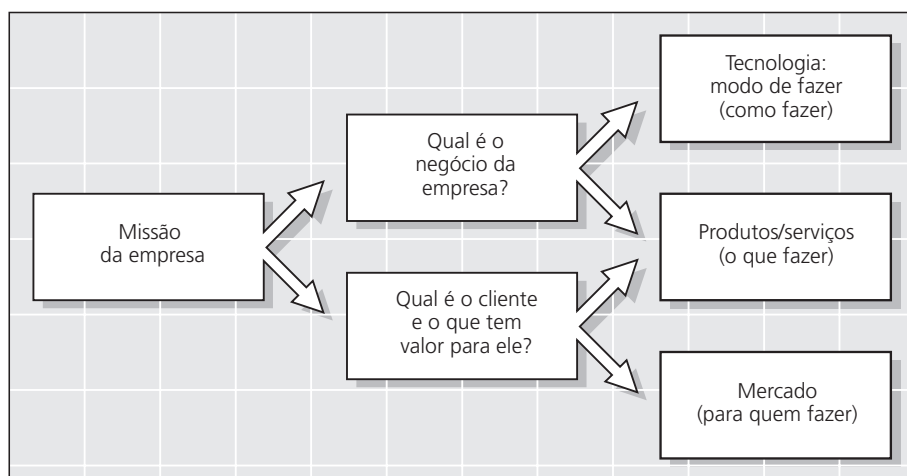
Figura 8.1 A missão da empresa e seus desdobramentos.

Assim, a missão da empresa está voltada para a definição do negócio e do cliente, a fim de saber o que fazer (produto/serviço), como fazer (tecnologia a ser utilizada) e para quem fazer (mercado).

O simples desejo de ter um negócio próprio ou de obter lucro com um determinado negócio não justifica a existência de uma empresa nem é suficiente para que ela alcance sucesso. É necessário muito mais do que isso. O lucro é uma decorrência do negócio e não deve ser considerado uma missão ou um objetivo global do negócio. Lucro não é missão, mas pode ser um objetivo importante ou uma decorrência fundamental do negócio. Ninguém trabalha de graça. Sem dúvida, é necessária uma forte motivação econômica focada em ganhos financeiros, mas ela não deve ser o elemento determinante de um novo negócio. Para prosperar, uma empresa precisa produzir bens e serviços que os clientes se interessem em comprar em quantidades suficientes e a determinados preços. Preço, qualidade, concorrência e confiabilidade são aspectos fundamentais em qualquer negócio. A primeira preocupação que o empreendedor precisa ter quando pretende abrir um novo negócio — ou mesmo dar-lhe continuidade — é definir por que sua empresa precisa existir.[1] Convém expor essas razões por escrito em um texto curto e simples, capaz de refletir suas idéias, para que todas as pessoas possam conhecê-las. Em seus contatos e reuniões com os parceiros, o empreendedor deve sempre relembrar a missão do negócio. Insistir sempre nesse assunto: qual é a nossa missão. Por essa razão, o empreendedor deve trabalhar como um missionário, tendo sempre a missão do negócio em sua cabeça e em seu coração. E, se possível, com a missão do negócio na cabeça e no coração de seus parceiros. A missão é o DNA do negócio.

Além de explicitada, muitas vezes, a missão organizacional precisa ser detalhada. Vasconcelos e Pagnoncelli[2] dão o exemplo da missão de uma empresa chamada Nansen Instrumentos de Precisão, que é oferecer soluções em mecânica de precisão, medição e controle por meio de produtos/serviços com tecnologia e qualidade que assegurem a satisfação do cliente. Essa definição é assim destrinchada:

- **oferecer**: ir ao encontro do cliente com atitude proativa e antecipatória;
- **soluções**: respostas da empresa às necessidades do cliente;

---

[1] CHIAVENATO, Idalberto. op. cit., 2000.

[2] VASCONCELOS; PAGNONCELLI, op. cit. 2001, p. 92.

Quadro 8.1 Alguns exemplos de missão organizacional

Empresa	Propósito organizacional (missão)
McDonald's	Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável
Danone	Assegurar que as pessoas do mundo todo cresçam, vivam bem e sejam providas diariamente com alimentos cada vez melhores, de diversos sabores, visando uma saúde melhor
Hospital das Clínicas de São Paulo	Salvar vidas
Universidade de Brasília (UnB)	Ser uma universidade contemporânea, pública e autônoma, que garanta a formação do cidadão como intelectual e ser social, voltada para a produção e a transmissão do conhecimento, com qualidade para projetar a sociedade para o futuro
Caixa Econômica Federal (CEF)	Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade por meio da intermediação de recursos financeiros
Instituto Nacional de Tecnologia (INT)	Participar ativamente do desenvolvimento e da modernização do país pela incorporação de soluções tecnológicas criativas, atividades de produção e gestão de bens e serviços, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade
Disney	Divertir e alegrar as pessoas
Wal-Mart	Dar às pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os mais abastados
Nike	Viver a alegria do avanço e usar a tecnologia em benefício do público
Revista Exame	Transformar a informação em conhecimento; dar sentido a fatos aparentemente desconexos, antecipar idéias e conceitos
Editora Senac	Disseminar conhecimentos na forma de livros e vídeos
Senac	Desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho por meio de ações educacionais
Fiat	Produzir automóveis que as pessoas desejem comprar e que tenham orgulho de possuir
3M	Solucionar problemas que não são solucionados, de maneira inovadora

Fonte: Baseado em VASCONCELOS Filho, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para vencer*: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 95-124.

- **mecânica de precisão**: transformação de materiais em produtos de precisão por meio de processos mecânicos;
- **medição**: determinação de um valor pela comparação com um padrão;
- **controle**: atuação no processo a fim de garantir os resultados esperados;
- **serviços**: atividades que fazem parte das soluções oferecidas ao cliente;
- **tecnologia**: conjunto de conhecimentos utilizados para gerar produtos/serviços.

É necessário que a missão seja assimilada e compreendida de uma maneira uniforme por toda a equipe da empresa, a fim de que haja consonância e convergência. Quanto maior a equipe, tanto maior a necessidade do detalhamento da missão.

A missão organizacional também evolui

Já tratamos anteriormente da criação da Federal Express (FedEx). Quando Smith inventou a companhia, ele estava preocupado em oferecer um serviço de malote capaz de funcionar no *overnight*. Algo como "entregue hoje e amanhã a encomenda estará nas mãos do destinatário até as dez horas da manhã". Para tanto, Smith integrou todo um esquema de logística — áreas de recepção e entrega, aviões, caminhões, rastreadores eletrônicos, um poderoso sistema de informação etc. — para operar a companhia. A missão original era a de assegurar a remessa de encomendas. A idéia era oferecer ao cliente total confiabilidade quanto a prazos e entregas. Hoje, a FedEx é uma empresa bem-sucedida. Smith está continuamente analisando o seu negócio e chegou à conclusão de que a missão da empresa é deixar tranqüilo e sossegado o cliente que lhe confiar uma encomenda. Em outras palavras, o negócio da FedEx passou a ser a tranqüilidade. Algo como o Sedex 10, que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) está oferecendo ao mercado brasileiro.

DEFININDO A VISÃO DE FUTURO

Enquanto a missão se refere à essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, a visão está focada no futuro e no destino. A visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo.

O empreendedor não deve tocar o seu negócio a esmo, ao sabor dos ventos. É preciso ter um direcionamento, uma idéia de futuro, quase um sonho a ser realizado e transformado em um empreendimento saudável e bem-sucedido. Para tanto, é preciso enxergar longe, rumo ao futuro pretendido. A visão de futuro consiste em olhar para o horizonte e visualizar qual é a imagem que se tem da empresa quando se chegar lá. Isso permite que o empreendedor estabeleça objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados futuros para saber se está ou não alcançando aquilo que projetou. Assim, a visão é o componente que permite desdobrar os objetivos a serem alcançados.

Quadro 8.2 Uma definição da visão empresarial

Nosso perfil hoje	O que queremos para o próximo ano	O que queremos para daqui a dois anos
Uma empresa que publica revistas de moda feminina	Ser uma das melhores revistas de moda feminina do país	Ser a melhor revista de moda feminina do país
Nossa circulação mensal é de 50.000 exemplares	Uma circulação mensal de 70.000 exemplares	Alcançar uma circulação mensal de 100.000 exemplares
Temos 30.000 assinantes cadastrados	Alcançar 50.000 assinantes cadastrados	Chegar a 90.000 assinantes cadastrados
Fazemos propagandas para cerca de 20 empresas do ramo de moda feminina	Fazer propaganda para cerca de 40 empresas do ramo da moda feminina	Fazer propaganda para 90 empresas do ramo da moda feminina
Nosso faturamento mensal bruto é de R$ 500 mil	Alcançar um faturamento de R$ 700 mil	Atingir um faturamento de R$ 900 mil
Utilizamos tecnologia gráfica de terceira geração	Usar tecnologia gráfica de quarta geração	Usar tecnologia gráfica de quinta geração
Nossa produtividade atual é de 80%	Chegar a uma produtividade de 90%	Manter uma produtividade de 95%
Nossa rentabilidade atual sobre o patrimônio é de 12%	Chegar a uma rentabilidade de 15%	Manter uma rentabilidade de 18%

Quanto mais o empreendedor divulga a visão de futuro do seu negócio, tanto mais seus parceiros e colaboradores entenderão exatamente o que devem fazer para chegar lá e ajudar a empresa a alcançar seu sucesso. O empreendedor precisa transmitir o que tem em mente para o seu negócio e a visão constitui a imagem mais apropriada para isso. Por essa razão, o empreendedor deve trabalhar como um visionário, alguém dotado de uma imagem mental do que deverá ser seu empreendimento ao longo do tempo. É para essa direção que o negócio deve caminhar com toda a força e os esforços conjugados. A visão funciona como uma bússola para os parceiros envolvidos. Além disso, a visão tira a empresa da chamada zona de conforto, que é a gradativa acomodação profissional que caracteriza certos negócios.

Quadro 8.3 Diferenças entre missão e visão

Missão	Visão
• Inclui o negócio da empresa • É o ponto de partida • É o documento de identidade da empresa • Identifica "quem somos" • Dá o rumo à empresa • É orientadora • Tem o foco do presente para o futuro • Tem vocação para a eternidade	• É o sonho no negócio • É o lugar para onde vamos • É o passaporte para o futuro • Projeta "quem desejamos ser" • Fornece energia para a empresa • É inspiradora • Tem o foco no futuro • É mutável, conforme os desafios

Fonte: VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001, op. cit. p. 225.

Todavia, não basta apenas definir a missão e a visão. É preciso ir mais além e divulgá-las de maneira intensa e ampla para toda a equipe da empresa.

Para que serve a visão do negócio?[3]

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli asseguram que a explicitação da visão do negócio traz os seguintes benefícios:

- incrementa a parceria entre a empresa e o empregado na construção do futuro;

[3] VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001, op. cit. p. 227.

- promove continuamente a inovação;
- levanta uma bandeira de iniciativa e responsabilidade;
- funciona como uma bússola para a equipe;
- reduz a dependência dos funcionários em relação aos líderes ou gênios da empresa — proporciona autonomia e firmeza;
- tira a empresa da zona de conforto e de acomodação — promove a mudança;
- motiva e inspira a equipe.

DEFININDO OS OBJETIVOS GLOBAIS DO NEGÓCIO

Do conceito de visão organizacional decorrem os objetivos globais da empresa. Comumente, o mercado fala em objetivos, metas e resultados. Há uma certa confusão em relação a esses termos, que são utilizados de maneira indiscriminada. Objetivos são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar. Enquanto o objetivo não é alcançado, constitui um alvo, uma meta; quando é atingido, deixa de ser algo desejável para se tornar uma realidade e, nesse momento, deve-se definir outro objetivo, provavelmente mais desafiador e complexo do que o anterior.

Os objetivos básicos de um negócio podem ser assim expressos:

- o lucro é a força motivadora do empreendedor;
- o serviço ao cliente e a oferta de valores econômicos desejados (bens ou serviços) justificam a existência do negócio;
- existe a responsabilidade social de acordo com os códigos éticos e morais estabelecidos pela sociedade na qual a empresa opera.

Todo objetivo deve ser formulado de maneira abrangente para estimular a criatividade e, ao mesmo tempo, de maneira restrita para oferecer uma direção ao negócio. Na prática, toda empresa tem uma variedade de objetivos: financeiros, comerciais, administrativos, tecnológicos, sociais, comunitários etc. Alguns são convergentes entre si e cada objetivo auxilia o alcance de outro: objetivos de propaganda e venda se ajudam mutuamente. Quanto mais se anuncia um produto, mais a venda tende a crescer. Outros objetivos são totalmente divergentes e cada um deles atrapalha ou impede o alcance de outro: reduzir custos e aumentar benefícios do pessoal são objetivos incompatíveis entre si. A redução de custos implica diminuição de benefícios e o aumento de benefícios

implica ampliação de custos. Assim, muitas empresas pretendem alcançar objetivos discordantes — que mais se antagonizam e competem entre si do que se ajudam de maneira cooperativa ou colaborativa.[4] O efeito decorrente é tipicamente oposto: cada objetivo caminha para um lado e nenhum ajuda os demais. Resultado: a eficiência e a eficácia da empresa se perdem.

Para colocar as coisas em ordem, muitas empresas definem hierarquias de objetivos de acordo com suas prioridades e importâncias relativas. Geralmente, as empresas definem três tipos de objetivo:

1. **Objetivos globais ou estratégicos**: são os objetivos mais importantes da empresa. São globais porque envolvem a empresa como um todo e se estendem a longo prazo. Por essa razão, são alcançados em períodos de tempo mais dilatados e requerem um esforço integrado e coeso de toda a empresa. Em geral, os objetivos globais envolvem um período de três a cinco anos. Exemplo: ter, em até 24 meses, cerca de um milhão de clientes ou produzir um milhão de garrafas por mês, ou ainda aumentar em 25% o faturamento da empresa.
2. **Objetivos táticos ou departamentais**: são os objetivos de cada divisão ou departamento da empresa. Podem ser objetivos financeiros (lucro anual, orçamento anual, despesas financeiras mensais, custo mensal das vendas), mercadológicos (vendas, faturamento mensal, participação no mercado), administrativos (despesas administrativas, aumento da eficiência e da produtividade), de produção (produção mensal, custos industriais mensais, produtividade das máquinas e equipamentos) etc. São objetivos de médio prazo e com uma dimensão de tempo a médio prazo. Esse médio prazo, em geral, é o período contábil de um ano.
3. **Objetivos operacionais**: são os objetivos de cada tarefa ou atividade da empresa. Referem-se aos objetivos cotidianos de cada atividade ou produto da empresa, como produção diária, vendas diárias, estoque diário, tempo médio de atendimento ao cliente, porcentagem de visitas com pedidos etc. Exemplo: aumentar o número de vistas a clientes em 5% no próximo mês ou reduzir o custo operacional de produção em 3% em dois meses.

---

[4] CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Conforme operam, as empresas podem mudar ou ampliar seus objetivos, criando novas oportunidades. A maior parte das empresas de petróleo julgava que seu objetivo era perfurar, refinar ou comercializar petróleo e derivados, ou as três coisas em conjunto. Atualmente, essas companhias consideram-se empresas de energia, fornecendo petróleo, gás, eletricidade, carvão, energia solar e outras formas alternativas de energia. Os bancos transformaram-se em grandes corporações e passaram a oferecer todo tipo de serviço financeiro. Os jornais estão se aproximando cada vez mais do ramo das comunicações e se distanciando gradativamente do antigo ramo editorial. Todas essas empresas ampliaram seu campo de ação para apresentar um crescimento maior do que as que continuaram sua definição histórica e tradicional.

Quadro 8.4 Exemplos de objetivos, meios e indicadores para um hotel

Objetivos:	Meios:	Indicadores e medidas:
• Aumento da participação no mercado	• Bom serviço	• Proporção de clientes que retornam • Taxa de ocupação • Retroação informal
	• Moral do pessoal	• Rotatividade do pessoal • Falta de assiduidade do pessoal • Retroação informal
• Estabilidade financeira	• Imagem no mercado financeiro	• Proporção entre preço e retorno • Participação dos custos no preço
	• Lucratividade	• Margem de lucro por cliente • Lucro operacional bruto • Tendências dos custos • Fluxo de caixa
	• Força da equipe gerencial	• Rotatividade do pessoal • Lucro por área de atividade • Proporção entre clientes/empregados • Retroação informal
• Satisfação dos proprietários ou acionistas	• Fluxo de caixa adequado	• Taxa de ocupação • Vendas • Lucro operacional bruto • Lucro por divisão ou departamento

Balanced scorecard (BSC)[5]

O BSC é uma ferramenta administrativa que procura compatibilizar objetivos diferentes no sentido de integrá-los a uma estratégia empresarial e balancear seu alcance. O BSC parte do princípio de que toda empresa — independentemente do seu tamanho ou característica do negócio — está focalizada em quatro perspectivas básicas:

- **perspectiva financeira**: para analisar o negócio do ponto de vista financeiro; envolve os indicadores e as medidas financeiras e contábeis e permite avaliar a empresa em relação à lucratividade e ao retorno sobre o investimento;
- **perspectiva do cliente**: para analisar o negócio do ponto de vista dos clientes; inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais;
- **perspectiva dos processos internos**: para analisar o negócio do ponto de vista interno da empresa; inclui indicadores sobre a qualidade intrínseca aos produtos e processos, inovação, criatividade, capacidade de produção, alinhamento com as demandas, logística, qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces;
- **perspectiva da aprendizagem/crescimento organizacional**: para analisar o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso; considera as pessoas pela capacidade, competência, motivação e *empowerment*, bem como os investimentos no seu futuro; essa perspectiva garante a solidez e constitui o valor fundamental para as organizações de futuro.

A Figura 8.2 dá uma idéia da integração dessas quatro perspectivas.

---

[5] KAPLAN; Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
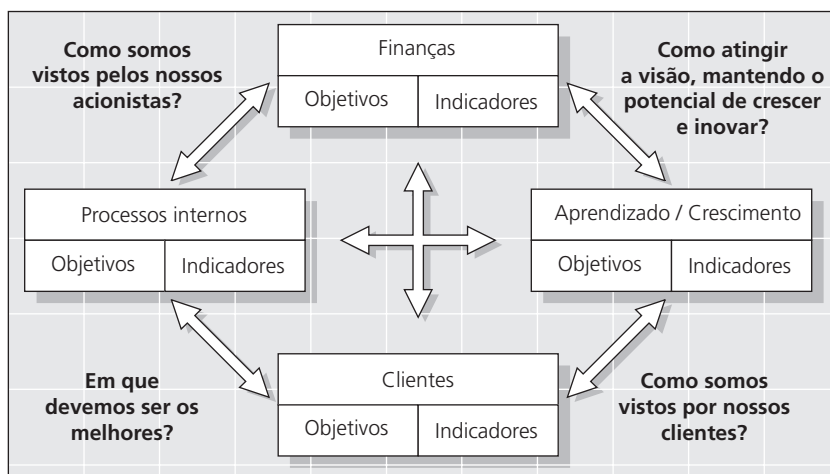
Figura 8.2 O *balanced scorecard* (BSC).

É importante que cada um desses objetivos ajude os demais para provocar uma cadeia multiplicadora de efeitos sinergísticos. O BSC começa de baixo para cima — isto é, da perspectiva de aprendizado e crescimento para os processos internos, clientes e finanças — a fim de proporcionar uma cadeia crescente de valor, como mostra a figura a seguir.
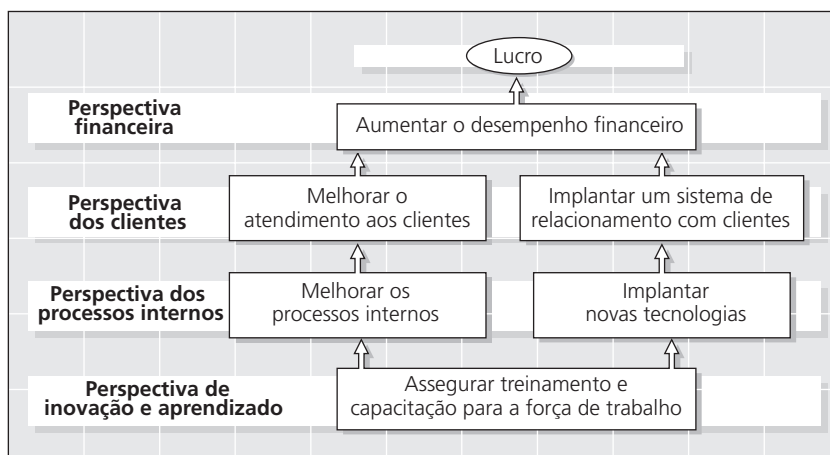
Figura 8.3 O mapa da estratégia segundo o BSC.

Fonte: KAPLAN; Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O BSC permite conjugar os vários objetivos empresariais de maneira que todos saiam ganhando reforço recíproco.

DEFININDO A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

Definida a missão organizacional, a visão de futuro, os valores fundamentais e os objetivos, o passo seguinte é definir a estratégia capaz de conduzir ao alcance do sucesso planejado. Assim, a estratégia é o meio para chegar lá, ou seja, para transformar os objetivos em realidade.

A formulação da estratégia empresarial é feita por meio de várias e diferentes análises, como veremos a seguir. Na verdade, a formulação faz parte de um todo maior que denominamos gestão estratégica. Ela envolve:

- **a definição da missão, visão, valores e objetivos globais**: são os ingredientes iniciais da gestão estratégica e que lhe dão base para guiar o negócio;
- **os fatores internos da empresa**: é a análise interna da empresa, que detecta suas forças e potencialidades — a fim de utilizá-las e aplicá-las —, bem como suas fraquezas e fragilidades — para corrigi-las ou melhorá-las;
- **os fatores externos do mercado**: é a chamada análise ambiental, que focaliza as oportunidades e as ameaças do ambiente; pode ser feita por meio de uma pesquisa do mercado para identificar os fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle; o empreendedor deve sempre buscar informação sobre os fatores externos em revistas especializadas, publicações do IBGE ou do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) ou ainda em diversas fontes, como a internet (o *site* do Banco do Brasil oferece dados a respeito da conjuntura nacional; o Sebrae é uma fonte inigualável de informações e assessoria; as delegacias da Receita Federal disponibilizam informações sobre impostos e material para seus respectivos recolhimentos);
- **a compatibilização adequada**: de um lado, a visão interna da empresa e, de outro lado, a visão externa do ambiente fornecem uma idéia de como adequar e ajustar a empresa às oportunidades que aparecem no mercado, bem como escapar ou isolar-se das ameaças ambientais. A matriz SWOT — do inglês *strenghness/weakness* e *opportunities/ threats* — fornece uma idéia sobre as forças e as fraquezas empresariais, as oportunidades e as ameaças ambientais, como mostra o Quadro 8.5 a seguir.

Quadro 8.5 Exemplo de matriz SWOT

Forças empresariais	Fraquezas empresariais
• Excelente organização interna da empresa • Atendimento impecável ao cliente • Alta qualidade do produto/serviço • Custos operacionais baixos • Conhecimento do mercado • Conhecimento e experiência do empreendedor • Criatividade e inovação da empresa • Capacidade financeira da empresa • Talentos e competências dos funcionários • Capacidade para oferecer crédito aos clientes • Máquinas, equipamentos e tecnologia adequados	• Pessoal com pouco treinamento e qualificação • Gerenciamento precário • Endividamento exagerado da empresa • Imagem precária no mercado • Falta de fornecedores adequados • Infidelidade dos clientes • Pouco conhecimento do mercado • Falta de experiência do empreendedor • Dificuldade de competir com os concorrentes • Máquinas, equipamentos e tecnologia inadequados • Capital insuficiente
Oportunidades ambientais	**Ameaças ambientais**
• Economia nacional e global em crescimento • Ambiente político e econômico satisfatório • Aumento da renda *per capita* da população • Desenvolvimento econômico e social • Nova tecnologia revolucionária a ser usada • Aumento das oportunidades de exportação • Facilidades governamentais para novos negócios • Redução dos impostos • Oferta de créditos e financiamentos oficiais • Incentivo do governo à pequena e média empresa • Aumento do poder aquisitivo da população • Necessidade de produtos/serviços	• Aumento da inflação e do desemprego • Dificuldade de obter crédito e financiamento • Juros elevados e câmbio instável • Entrada de novos concorrentes • Mercado consumidor em baixa • Maior importação de produtos estrangeiros • Aumento de impostos sobre as empresas • Aumento de impostos sobre pessoas físicas • Perda do poder aquisitivo dos clientes • Substituição de produtos/serviços por outros • Saturação do mercado • Economia nacional e global em queda

- **a formulação da estratégia**: em virtude de forças e fraquezas da empresa e de oportunidades e ameaças do ambiente externo, procura-se o melhor caminho para alcançar os objetivos globais para aproveitar ao

máximo as forças internas e as oportunidades externas e neutralizar as fraquezas internas e as ameaças externas. Trata-se de buscar uma rota entre as vantagens e as restrições, tanto internas como externas;

- **a implementação da estratégia**: definida a estratégia empresarial, o passo seguinte é a sua implementação, ou seja, inicia-se processo de ação pelas pessoas que tocam o empreendimento. Implementar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la. A maior parte dos desafios estratégicos decorre da sua implementação. Implementar significa explicar a todos os parceiros como tudo vai funcionar, comunicar a missão, a visão, os valores, os objetivos globais e quais os caminhos escolhidos para alcançá-los;
- **a avaliação da estratégia**: consiste em acompanhar os resultados da estratégia empresarial e promover os ajustes e as correções necessários para adequá-la às mudanças que acontecem no meio do caminho. Todo planejamento é feito antes de os eventos ocorrerem e nada é mais natural do que adequá-lo e ajustá-lo continuamente às mudanças que acontecem interna e externamente durante sua consecução.
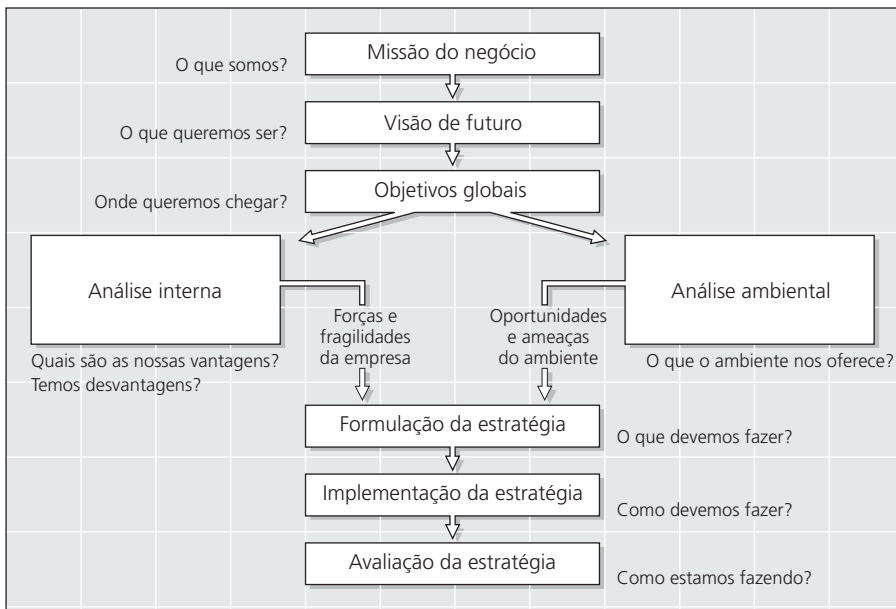
Figura 8.4 A gestão estratégica da empresa.

Exemplo de plano estratégico

Um planejamento estratégico deve conter os seguintes elementos:

- **Missão da empresa:**
  a empresa Alpha Ltda. deseja oferecer a Campinas (região onde está localizada) rações alimentícias para cães (produto/serviço que será oferecido) de alta qualidade.
- **Visão da empresa:**
  a Alpha Ltda. pretende, em três anos, tornar-se a melhor empresa em seu ramo de negócios em Campinas.
- **Valores essenciais da empresa:**
  qualidade, preço, confiabilidade e presteza.
- **Objetivos da empresa:**
  - oferecer produtos de alta qualidade;
  - ser reconhecida como uma empresa ética e socialmente responsável;
  - oferecer aos investidores um retorno justo e compensador do investimento;
  - proporcionar aos empreendedores a independência pessoal e financeira, bem como a satisfação por um trabalho bem-feito.
- **Estratégia da Alpha Ltda.:**
  - contratar funcionários talentosos e fornecer treinamento e desenvolvimento;
  - valorizar e compensar os funcionários de acordo com a capacidade e a contribuição que demonstrarem;
  - desenvolver e manter uma empresa que conquiste a confiança do mercado;
  - definir os preços dos produtos em um nível justo e competitivo;
  - alcançar um nível de crescimento e lucratividade que conquiste a posição de liderança entre as empresas do setor.
- **Premissas básicas do planejamento:**
  - as instalações deverão estar prontas para que as atividades tenham início em janeiro de 2004;

- os funcionários deverão ser contratados e treinados trinta dias antes do início das atividades;
- o financiamento necessário deverá ser integralizado trinta dias antes do início das atividades.

PARTE

GERENCIANDO OS RECURSOS EMPRESARIAIS

CAPÍTULO

9

GERENCIANDO A EQUIPE

- A empresa como um sistema sociotécnico
- A administração participativa
- O *empowerment*
- Como liderar e motivar uma equipe dinâmica

São as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, esses elementos concretos sozinhos não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos. Todos os recursos físicos e financeiros que a empresa reúne precisam ser ativados para que consigam operar e proporcionar resultados. E isso é feito pelas pessoas. São elas que dão vida, inteligência, emoção e ação para a empresa. São elas que garantem a dinâmica do negócio. Nenhuma empresa consegue funcionar sem as pessoas. Mais do que isso: são as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa. Daí a sua importância vital para o sucesso do negócio. Além disso, convém não esquecer que o cliente avalia a sua empresa e o seu produto pelas pessoas que o servem e o atendem.

Hoje, as pessoas não mais trabalham sozinhas e isoladas; ao contrário, as empresas bem-sucedidas estão juntando — e não mais separando — as pessoas. O conceito de cargo está sendo substituído pelo de equipe. Quando as pessoas trabalham em equipe, podem trocar idéias e experiências, intercambiar soluções e trabalhar em conjunto. A união faz a força. O esforço em equipe proporciona responsabilidade solidária e transforma o trabalho em uma atividade social, não meramente técnica ou operacional.

Nesse sentido, tanto o empreendedor como seus parceiros diretos precisam aprender a trabalhar em equipe, a aceitar diferentes pontos de vista, a confiar nas pessoas, a delegar responsabilidades, a permitir que as pessoas falhem e aprendam com os erros para evitá-los no futuro.

Gerenciar equipes é uma das tarefas mais importantes para o empreendedor, principalmente porque cada pessoa é única, com sua individualidade, sua personalidade, sua história e suas experiências, assim como seus objetos pessoais, suas habilidades etc.

Construa criteriosamente a sua equipe

Uma excelente equipe não é formada ao acaso. Ela precisa ser construída dia-a-dia. Isso requer um grande investimento de tempo e de concentração por parte do empreendedor. Para você construir uma equipe, são necessárias as ações que descrevemos a seguir.[1]

- **Escolha da equipe**: implica recrutar e selecionar os candidatos que farão parte de sua equipe. Esteja sempre atento às pessoas que podem ajudá-lo a alcançar o sucesso no seu empreendimento. Procure cercar-se de talentos e não de mediocridades.
- **Desenho das atividades**: significa definir o que cada pessoa da equipe deverá fazer, o cargo que deverá ocupar, as funções, como avaliar seu desempenho e integrar suas atividades com as demais atividades da empresa etc.
- **Treinamento**: significa treinar e capacitar as pessoas para que elas possam exercer suas atividades na empresa. O treinamento não deve ser esporádico ou eventual: você precisa dedicar algumas horas diárias para treinar, ensinar, capacitar e desenvolver seu pessoal. Se necessário, utilize meios externos para isso: cursos, seminários, palestras, conferências etc.
- **Liderança**: você precisa conduzir sua equipe. Isso significa orientar, definir rumos e metas, ajudar as pessoas a ultrapassar suas dificuldades e desafios, monitorar o trabalho delas, impulsionar e motivar a equipe. Deixe de lado o comando e a hierarquia e dê liberdade e autonomia às pessoas, apontando as metas e os resultados que elas devem alcançar.

---

[1] CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas*: como transformar gerentes em gestores de pessoas. Rio de Janeiro, Campus Elsevier, 2005. p.72.

- **Motivação**: procure sempre motivar a equipe. Utilize meios financeiros — prêmios, recompensas, participação nos resultados diretos e no alcance de objetivos — e meios não financeiros — reconhecimento público pelo desempenho excelente, "tapinhas nas costas" etc.
- **Remuneração**: não se esqueça de que dinheiro compra a satisfação de muitas necessidades humanas. A remuneração é um importante motivador. Defina um sistema de recompensas com base no desempenho individual e grupal.
- **Avaliação do desempenho**: não deixe de monitorar e avaliar o que a equipe está fazendo. Avalie o seu desempenho, não de vez em quando, mas continuamente, diariamente, trocando idéias com as pessoas a respeito do seu trabalho e dando sugestões e orientações. Proporcione retroação e autodesenvolvimento à sua equipe.

A EMPRESA COMO UM SISTEMA SOCIOTÉCNICO

As empresas estão envolvidas em um processo de transformação de recursos em produtos/serviços. Como toda empresa é constituída de pessoas, acaba sendo, na realidade, um sistema social. Ao analisar o trabalho empresarial como uma totalidade, alguns autores salientam a existência de um sistema sociotécnico: toda organização consiste em uma combinação administrada de tecnologia e de pessoas, de tal forma que ambos os lados estão intimamente inter-relacionados. Assim, o sistema sociotécnico é constituído de dois subsistemas principais:

1. **Subsistema técnico**, também denominado subsistema tecnológico, inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente. As máquinas, os equipamentos, as instalações, as técnicas de produção estão aí inseridos. É o subsistema técnico que determina quais são os conhecimentos, as habilidades, as experiências, as aptidões, enfim, todas as características que as pessoas deverão possuir para ingressar e permanecer na empresa. É também o subsistema técnico que determina o que deve ser feito, como, quando e onde. Estabelece a chamada estrutura organizacional da empresa, que é a organização oficialmente aceita, representada pelo organograma da empresa.

2. **Subsistema social**, também denominado subsistema humano ou cultural, é constituído pelas pessoas que ingressam e permanecem na empresa, com suas características próprias de personalidade, seus conhecimentos e suas habilidades, suas experiências e o trabalho que realizam de acordo com as exigências técnicas. São as pessoas que ocupam os cargos e executam as tarefas definidas pelo subsistema técnico. Na verdade, as pessoas não se adaptam com passividade às imposições técnicas, mas atuam dinamicamente no sentido de alterá-las de maneira constante e contínua. Por outro lado, as pessoas não trabalham isoladamente nem são seres mecânicos. Elas são seres sociais, isto é, vivem em grupos sociais e compartilham idéias e expectativas entre si. Daí, surge a organização informal, constituída pelos grupos sociais que naturalmente surgem dentro da empresa e pelos padrões de comportamento e normas de conduta que tais grupos aceitam ou rejeitam socialmente. A organização informal é a rede de grupos sociais que se forma naturalmente, as relações de amizade ou de inimizade que predominam na empresa, o comportamento espontâneo das pessoas e de grupos. A organização informal não aparece no organograma e pode facilitar ou dificultar o funcionamento da organização formal. O ideal é fazê-la colaborar e não atrapalhar. Para tanto, é necessário levar a organização informal em conta nas tarefas da empresa. Isso significa que as pessoas devem ser envolvidas em todo o trabalho por meio de parcerias, em colaboração, como sujeitos ativos e não simplesmente como sujeitos passivos ou recursos inertes. Não se trata de impor soluções de cima para baixo, mas de fazer com que as pessoas participem ativamente da tarefa de organizar e desempenhar o seu trabalho de baixo para cima e de melhorar continuamente aquilo que fazem porque são elas que conhecem melhor do que ninguém as tarefas que executam no seu cotidiano.

Esses dois subsistemas — técnico e social — precisam ser devidamente integrados e coordenados para que funcionem em constante interação. Esse é o papel do sistema gerencial: proporcionar um elo estreito entre o subsistema social e o técnico.

Por essa visão abrangente, a empresa constitui um sistema sociotécnico, ou seja, um subsistema técnico e um subsistema social integrados entre si pelo sistema gerencial, que operam simultaneamente. A integração desses

dois subsistemas provoca um efeito multiplicador, que é denominado sinergia ou efeito sinergístico. Em outros termos, quando adequadamente integrados, cada sistema auxilia o outro e alavanca seus resultados provocando uma influência recíproca e positiva. Na realidade, o subsistema técnico e o social não podem ser encarados isoladamente, mas no contexto da organização total. Qualquer alteração em um deles certamente provocará forte influência no outro.
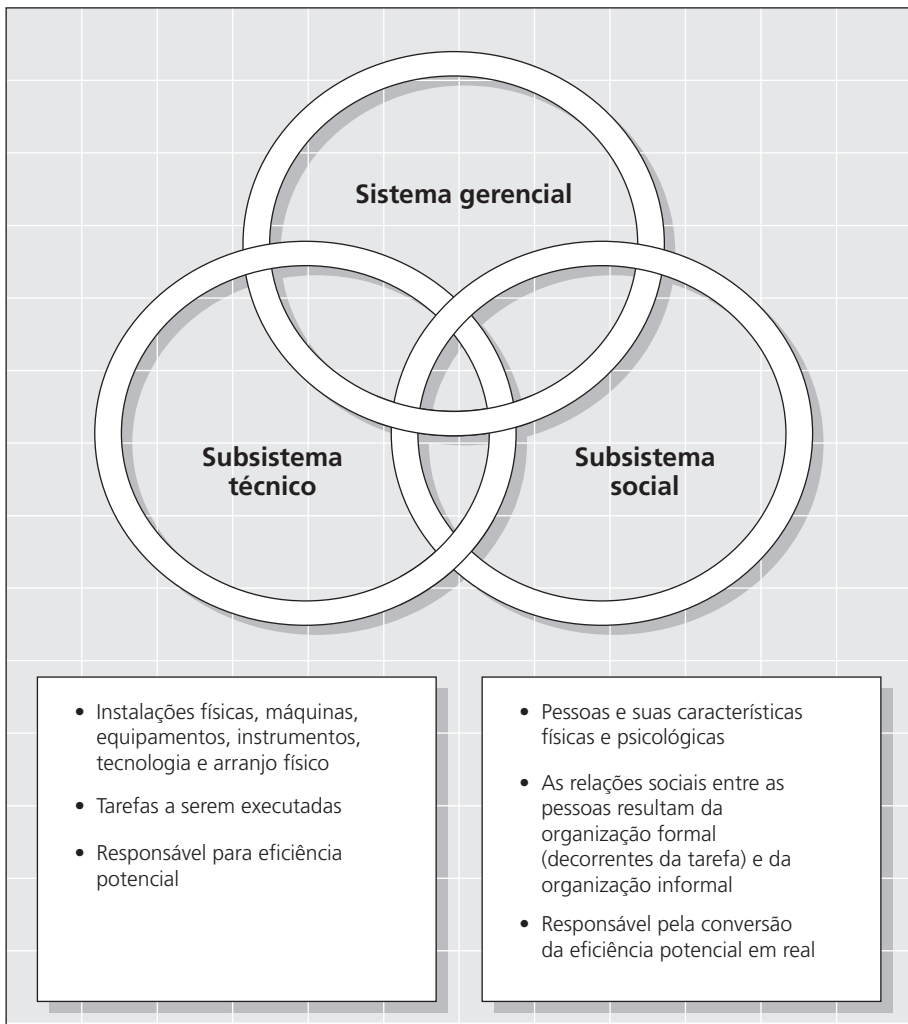
Figura 9.1 A empresa como um sistema sociotécnico.

Como avaliar a eficiência de sua equipe?[2]

Utilize os itens a seguir em uma escala que vai de um (eficiência mínima) até dez (eficiência máxima):

- **Objetivos claros**: a missão e os objetivos da equipe devem ser bem definidos e aceitos por todos os membros. O objetivo de cada membro da equipe também deve ser apoiado pela equipe toda. Deve haver ajuda mútua. Solidariedade é fundamental.
- **Visão coordenada**: os membros da equipe devem ter uma visão conjunta e coerente da situação. A equipe gera a definição da missão e da visão do negócio, determina as direções de seus movimentos, define seus propósitos e problemas e especifica suas atividades com a ajuda do empreendedor.
- **Distribuição das posições**: os membros da equipe são designados para suas posições de acordo com suas propensões, habilidades, competências e tipos de personalidade. Os papéis devem ser esclarecidos para que possam desempenhar seus deveres com as melhores habilidades e competências.
- **Decisões colaborativas**: a equipe deve evitar formalidades e burocracia. O compromisso com metas e objetivos deve ser alcançado por meio da discussão e do consenso espontâneo entre os membros.
- **Liderança compartilhada**: as funções de liderança do empreendedor podem ser delegadas a cada membro da equipe dependendo da situação e das necessidades.
- **Novas idéias**: a equipe deve aceitar o desacordo como uma maneira de discutir novas idéias e resolver os problemas de maneira inovadora e criativa.

A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

O empreendedor deve fazer com que sua equipe não fique limitada ou confinada em cargos isolados e superespecializados, com tarefas repetitivas e monótonas. Ao contrário, deve fazer com que cada tarefa seja um evento grupal, um trabalho de equipe e de cooperação entre as pessoas envolvidas. Deve delegar total responsabilidade à equipe para que melhore continuamente as tarefas e resolva os problemas operacionais, trazendo à tona as soluções encon-

[2] CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos*: coaching & mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

tradas e não simplesmente os problemas ocorridos. Deve acostumar a equipe à mudança e à inovação, tendo em mente a melhoria contínua da qualidade e da produtividade e, sobretudo, o atendimento ao cliente. Deve desenvolver padrões de excelência e de otimização das atividades. O empreendedor precisa fazer com que a preocupação e a resistência das pessoas com relação às mudanças sejam totalmente substituídas por cooperação, interesse e desejo para mudar. Para tanto, deve transformar uma mudança, que possa ser encarada como um risco pessoal, em algo que signifique realmente uma oportunidade pessoal de melhoria e de desenvolvimento.

A administração participativa exige três aspectos fundamentais:[3]

- envolvimento mental e emocional das pessoas;
- motivação para contribuir;
- aceitação da responsabilidade.

A participação é um processo compartilhado entre o empreendedor e sua equipe de trabalho. O empreendedor deve incentivar continuamente a participação do pessoal por meio dos três aspectos fundamentais anteriormente citados. A administração participativa, baseada nas pessoas, tem sido apontada como a alavanca para o crescimento da empresa. Ela representa o envolvimento das pessoas na gestão do negócio, além de uma evolução do processo democrático. É importante ressaltar que ela não se baseia simplesmente na democracia da maioria — tão utilizada na nossa vida política e na atividade sindical —, mas na democracia do consenso. Na democracia da maioria prevalece a vontade da parcela que for maior em detrimento da parte que tiver o menor número de pessoas: quando a maioria ganha, a minoria perde. Na democracia por consenso prevalece o resultado das negociações entre todas as partes, incluindo também a vontade das minorias e de todas as partes envolvidas.

Para desenvolver uma equipe coesa e altamente eficiente, o empreendedor precisa conhecer os itens a seguir.

- **Como formar a equipe**: promova adequadamente o recrutamento e a seleção do pessoal, procurando sempre pessoas dinâmicas que possam agregar valor à empresa. Forme sua empresa com pessoas que você julgar serem melhores do que você, para que elas tragam resultados ao seu negócio. Considere-as suas parceiras.

[3] Ibidem, p. 53.

- **Como preparar a equipe**: proporcione o contínuo treinamento e desenvolvimento das pessoas. Faça com que, diariamente, cada pessoa agregue mais valor às suas habilidades, aos seus conhecimentos e ao seu trabalho. Ao investir na melhoria das pessoas, você estará apostando diretamente na melhoria do seu próprio negócio.
- **Como remunerar a equipe**: assegure salários e remunerações condizentes, além de benefícios materiais. Estabeleça objetivos desafiadores e oriente as pessoas em direção a eles, sem deixar de avaliar, reconhecer publicamente e recompensar o desempenho excelente. Cada conquista merece ser festejada, cada vitória precisa ser comemorada.
- **Como desenvolver clima e cultura**: crie uma atmosfera calorosa e agradável de trabalho e de espírito de equipe que possibilite a inovação, a melhoria contínua, a excelência, a participação e o comprometimento das pessoas.

Em suma, o empreendedor deve utilizar o que existe de mais importante em cada pessoa: o seu cérebro, a sua inteligência, as suas competências, a sua participação emocional. Saber gerenciar pessoas é saber extrair delas o que cada uma tem de melhor para fazer um trabalho excelente, ser uma extensão do empreendedor na melhoria contínua do trabalho e na excelência do produto/serviço e no ótimo atendimento ao cliente.

Afinal, quem são os seus parceiros?[4]

Quando se fala em parceiros do negócio, muitos acreditam que o assunto trata dos sócios da empresa. Ledo engano. Toda empresa funciona como um sistema aberto que recebe entradas e insumos de seu ambiente externo, processa-os e transforma-os em produtos/serviços para devolvê-los ao ambiente externo e colocá-los no mercado. Para obter entradas e insumos, a empresa depende de seus fornecedores de recursos — materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, capital e financiamentos, serviços especializados, habilidades, conhecimentos e competências. No seu interior, todos esses recursos são processados e transformados por meio de operações, e o resultado final são os produtos/serviços que devem ser colocados no ambiente externo.

[4] CHIAVENATO, 2002, op. cit. p. 48.

Esse sistema aberto funciona em um processo cíclico de transações com o ambiente e com o concurso de diversos participantes, que contribuem direta ou indiretamente para o seu sucesso. Pela empresa, esses participantes ou parceiros efetuam trocas entre si. Sendo assim, a seguir apresentamos os principais parceiros de uma empresa:

- **empregados**: são as pessoas que contribuem com seu tempo e esforço para o funcionamento e crescimento da empresa, fornecendo habilidades e conhecimentos em troca de salários e de outros incentivos;
- **investidores**: são pessoas ou instituições que contribuem com os investimentos financeiros a fim de proporcionar o capital e os meios financeiros para as operações da empresa, esperando um retorno para o seu investimento;
- **fornecedores**: são pessoas ou instituições que contribuem com recursos para a produção, como materiais, matérias-primas, tecnologia, serviços (consultoria, assessoria, contabilidade, propaganda, manutenção), energia, componentes em troca de atrativos, como remuneração de seus produtos/serviços e continuidade de suas operações;
- **distribuidores**: são pessoas ou instituições que adquirem os produtos/serviços produzidos pela empresa e os distribuem para o mercado de clientes ou consumidores em troca de atrativos, como remuneração de suas atividades e continuidade de suas operações;
- **consumidores**: são pessoas ou instituições que adquirem os produtos/serviços produzidos pela empresa para utilizá-los e consumi-los na expectativa de satisfazer suas necessidades.

O *EMPOWERMENT*

Para que você tenha realmente a ajuda das pessoas, é preciso que isso seja recíproco. O importante é usar novas maneiras de trabalhar com as pessoas adotando o compartilhamento de idéias e objetivos. Estamos nos referindo ao *empowerment*, que se fundamenta em cinco pilares, a saber:[5]

1. Delegação de responsabilidade às pessoas pelo alcance de metas e resultados.

[5] Ibidem, p. 64.

2. Liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, programas de ação com a ajuda e o apoio do empreendedor.
3. Atividade grupal e solidária e trabalho em equipe (tudo deve ser feito em conjunto; a equipe precisa estar coesa, integrada, orientada e apoiada pelo empreendedor).
4. Participação da equipe nas decisões relacionadas com seu trabalho e com o negócio (quando participam das decisões, as pessoas realmente se sentem responsáveis por elas).
5. Auto-avaliação do desempenho (a auto-avaliação é um importante meio de retroação e de melhoria constante do trabalho).

Na tentativa de sintetizar, podemos dizer que o *empowerment* significa, entre outras coisas, a participação, a delegação, a responsabilidade por metas e resultados, a liberdade, a autonomia, a auto-avaliação do desempenho. Para tanto, o empreendedor precisa utilizar quatro alavancadores para proporcionar *empowerment* à sua equipe:

1. **Autoridade**: dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos (o empreendedor deve "soltar as rédeas" e não controlar e obstruir o trabalho da equipe).
2. **Informação**: fomentar o acesso à informação e torná-la útil e produtiva para a equipe, além de disseminar a informação e facilitar a tomada de decisões, buscando novos caminhos e soluções.
3. **Recompensas**: proporcionar incentivos à equipe a fim de que promovam o alcance dos objetivos da empresa (um dos maiores motivadores é a recompensa pelo trabalho bem-feito).
4. **Competências**: ajudar as pessoas a aprender e a desenvolver habilidades e competências para melhor utilizar a informação e a autoridade.

Quando as pessoas trabalham isoladas em seus respectivos cargos, proporcionam um somatório de esforços. Mas quando trabalham em equipe, elas alcançam resultados incrementados. É a sinergia resultante da equipe. Na verdade, o trabalho em equipe representa a multiplicação dos esforços dos membros uma vez que cada um ajuda e incentiva os demais.

Existem coisas que podem ser administradas; outras não[6]

O gerenciamento pode caminhar bem até certo ponto. Alguns comportamentos e ações podem ser comandados e controlados pelo empreendedor, como horários de trabalho, reuniões, refeições ou repouso. Determinadas ações seqüenciais e movimentos repetitivos, como métodos e procedimentos de trabalho, podem ser gerenciados. A rotina igualmente. O comportamento polido e educado com os clientes e colegas também. Mas existem certas habilidades e competências que não podem ser administradas da maneira convencional ou enquadradas na padronização e homogeneização que caracterizam o antigo modelo burocrático de gerenciamento. Existem comportamentos e ações que precisam ser liderados, mas não devem ser administrados. São comportamentos que precisam ser encorajados, apoiados, reforçados e alavancados, como:

- atitude;
- dedicação;
- confiabilidade;
- coragem;
- criatividade;
- curiosidade;
- sinergia;
- consenso;
- perseverança;
- valores;
- iniciativa;
- colaboração espontânea;
- empatia;
- compreensão;
- paixão.

Você, empreendedor, tem o comando nas mãos. Esse é o momento de liderar sua equipe.

---

[6] CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos*: coaching & mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 17-18.

COMO LIDERAR E MOTIVAR UMA EQUIPE DINÂMICA

As pessoas são capazes de realizar feitos incríveis. Mas é preciso saber conduzi-las e estimulá-las por meio da liderança e da motivação. Liderança e motivação constituem as bases da administração participativa das pessoas. A liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual o empreendedor — o líder — influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-lo rumo aos objetivos que se pretende alcançar.

Liderança

Existem três tipos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. A primeira caracteriza-se pela condução coercitiva e impositiva das pessoas: o líder dá ordens e espera o seu cumprimento. A segunda caracteriza-se pela extrema liberalidade com relação às pessoas: o líder apenas sugere e não tem qualquer ascendência sobre as pessoas. A primeira é uma liderança extremamente dura, enquanto a segunda é uma liderança apagada, sem força. Na primeira, as pessoas são coagidas a fazer alguma coisa, enquanto na segunda as pessoas simplesmente fazem o que querem, sem nenhuma ação de coordenação do líder. O ideal é a terceira opção, a liderança democrática, na qual o líder expõe a situação e os objetivos pretendidos, delineia as alternativas e discute com a equipe os melhores cursos de ação. Os subordinados têm, então, plenas condições de participar ativamente nas decisões a respeito do seu trabalho, mas dentro da panorâmica traçada pelo líder.

Motivação

A motivação diz respeito à dinâmica do comportamento das pessoas. Motivar significa estimular as pessoas a fazer algo ou a se comportar rumo a determinada direção. A motivação está intimamente relacionada com as necessidades pessoais. Assim, as necessidades direcionam o comportamento daqueles que procuram satisfazer carências pessoais. Tudo o que leva a alguma satisfação dessas necessidades motiva o comportamento, isto é, provoca as atitudes das pessoas. As necessidades humanas básicas podem ser representadas em uma hierarquia que lembra uma pirâmide. Observe a Figura 9.2 a seguir.
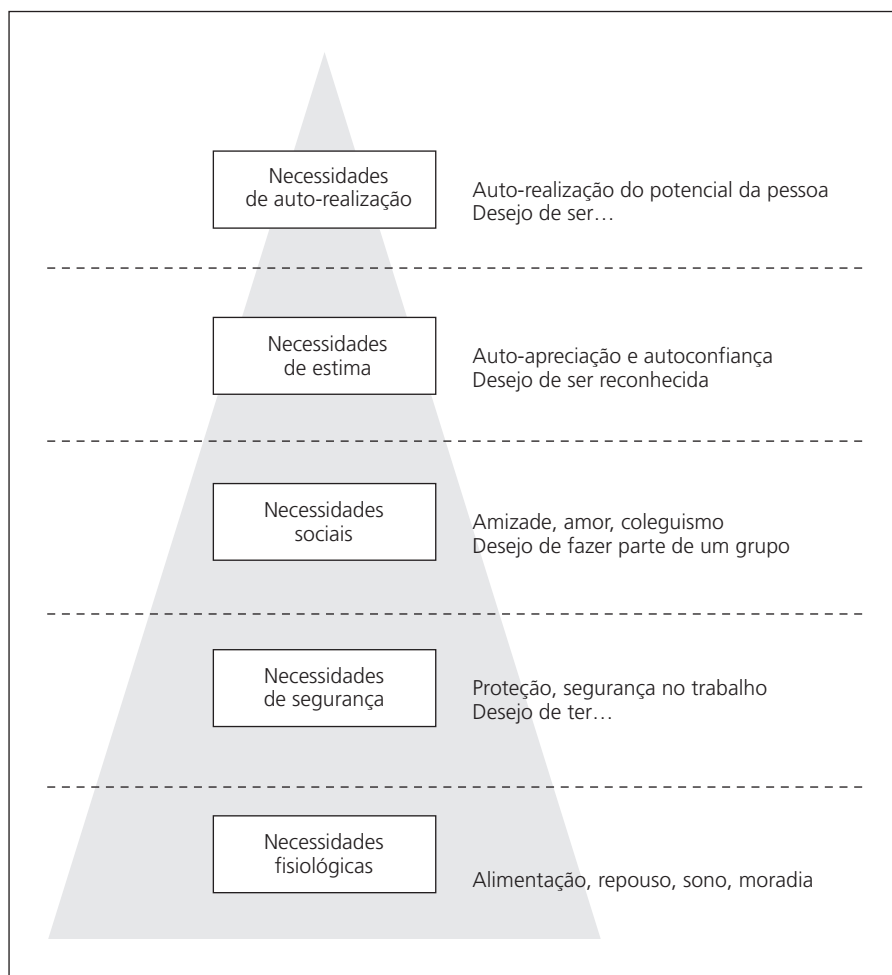
Figura 9.2 Pirâmide das necessidades humanas básicas.

A Figura 9.2 mostra que as necessidades que estão na base da pirâmide são as mais emergentes. As pessoas precisam comer, dormir, vestir-se, enfim, satisfazer suas necessidades cotidianas. Quando essas necessidades inadiáveis atingem um grau de satisfação garantida, as de segurança afloram no comportamento das pessoas. Nesse instante, elas passam a se preocupar com a proteção contra o perigo (real ou potencial), a segurança no emprego, a estabilidade emocional etc. Quando esse nível está relativamente sob controle, emergem as necessidades sociais: a busca por amizade, amor, afeto, relacionamento humano, reconhecimento alheio, contato com as pessoas. Quando essas estão satisfeitas, surgem as necessidades de estima: a auto-apreciação, a autoconfiança, a

auto-estima, o autoconceito, a maneira como cada pessoa se vê e se avalia. E, finalmente, quando todas as demais necessidades estão relativamente satisfeitas, emerge a necessidade de auto-realização: a necessidade de realizar todo o potencial individual para crescer, criar, gerar, conquistar.

Cada pessoa tende a desenvolver um tipo de necessidade prioritária sobre as demais. Cabe ao empreendedor descobrir e localizar em cada pessoa as necessidades que lhes são mais importantes e levá-las à satisfação por meio do trabalho. Algumas pessoas dão maior importância à segurança e à estabilidade no trabalho, enquanto outras enfatizam o ambiente humano. Algumas preferem o reconhecimento pelo que fazem e outras ambicionam o poder. Porém, quase sempre o alcance de certos objetivos pessoais (objetivos finais) é conseguido por meio de objetivos intermediários. Quando objetivos intermediários alavancam a concretização de objetivos finais, diz-se que eles têm elevada instrumentalidade. Se a cenoura mata a fome (objetivo final), o propósito é consegui-la (objetivo intermediário). Se o dinheiro (objetivo intermediário) traz segurança pessoal (objetivo final), ele é utilizado como instrumento para alcançar seus objetivos pessoais. O empreendedor precisa levar em conta todos esses aspectos da motivação humana.

Reciprocidade

As pessoas agem para atingir objetivos pessoais que são determinados pelas suas necessidades individuais. À medida que o trabalho conduz direta ou indiretamente rumo a seus próprios objetivos, as pessoas tendem a realizá-lo mais e melhor. Como o trabalho está voltado para o alcance dos objetivos empresariais, torna-se importante relacioná-lo também com o alcance dos objetivos pessoais daqueles que o realizam. À proporção que os objetivos empresariais favoreçam, paralelamente, os objetivos pessoais, todos se desdobrarão para atingi-los, pois as pessoas se esforçam desde que seu empenho lhes traga algum retorno compensador. É uma espécie de reciprocidade: as pessoas investem seu trabalho e sua dedicação para obter retorno desse investimento. Conforme obtêm esse retorno, elas tenderão a manter ou aumentar seus investimentos. Da mesma forma, as empresas investem nas pessoas a fim de obter retorno de suas atividades. As empresas investem em remuneração, benefícios, incentivos, entre outras coisas, na expectativa de conseguir níveis mais elevados de trabalho e de produtividade das pessoas. Conforme vão obtendo retorno, tenderão a manter ou aumentar seus investimentos. O resultado é uma

série de transações entre as empresas e as pessoas, cada qual querendo investir na outra parte e obter retorno de seus investimentos.
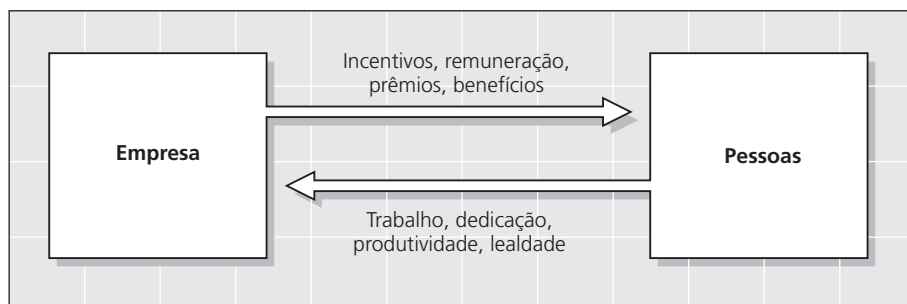
Figura 9.3 As relações de reciprocidade: investimento e retorno.

O segredo para conquistar as pessoas e transformá-las em verdadeiros parceiros do negócio é estimular seu comportamento para que dêem o melhor de si mesmas em troca de incentivos que signifiquem, para elas, um excelente retorno do seu investimento pessoal.

É dando que se recebe. E também é recebendo que se dá. A reciprocidade representa o aspecto mais dinâmico das transações que a empresa faz com as pessoas que nela trabalham. E qual a melhor maneira de garantir essa reciprocidade? É simples: por meio da conjunção dos objetivos empresariais do negócio com os objetivos individuais das pessoas que dele participam. Enquanto as pessoas alcançam objetivos empresariais — lucro, produtividade, qualidade, satisfação do cliente —, elas também podem alcançar seus objetivos individuais — participação direta nos resultados imediatos, reconhecimento pelo trabalho, premiação pelo desempenho excelente e tudo o mais que possa reafirmar e reforçar o bom trabalho. Use sua criatividade para conquistar a mente das pessoas que trabalham com você e transformá-las em parceiros dinâmicos e proativos de seu negócio.

Você sabe o que é uma organização que aprende?

A empresa que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade contínua de adaptação e mudança. Na prática, todas as empresas aprendem — seja essa uma escolha consciente ou não —, porque esse é o requisito fundamental

para sua existência e continuidade. Entretanto, algumas empresas conseguem fazer isso melhor que as outras. A organização de aprendizagem é aquela que está continuamente desenvolvendo e mudando a forma de se manter competitiva ao longo do tempo. Isso requer uma visão comum e objetivos que estejam na cabeça da equipe em termos compreensíveis para todas as pessoas. Afinal, são elas que transformam as visões e os objetivos em ações específicas. E esse processo requer uma mudança de comportamento e o desenvolvimento gradativo de competências profissionais. Cabe ao empreendedor exercer o papel de gestor do conhecimento organizacional de sua empresa. E onde está esse conhecimento? Quase sempre na cabeça das pessoas que trabalham com ele. Esse é o momento de fazer com que o conhecimento seja revigorado, aumentado, expandido e, acima de tudo, transformado em resultados tangíveis para o negócio. Trata-se do maior desafio do empreendedor: transformar conhecimentos em ações e retornos financeiros.

CAPÍTULO

10

GERENCIANDO A PRODUÇÃO

- Projetando a localização e a área de trabalho
- Como planejar e programar a produção
- Armazenamento e rotação de estoques
- Compras
- O processo operacional

O gerenciamento da produção está relacionado aos trabalhos de compra e recepção das matérias-primas, seu processamento em atividade predominantemente industrial, acabamento e disponibilidade para a comercialização (marketing). A tônica está na transformação de materiais em produtos acabados. Se o negócio do empreendedor está voltado para a industrialização, este capítulo terá enorme utilidade. Caso o negócio do empreendedor não seja industrial, sugerimos uma breve leitura das partes relacionadas à atividade não industrial.

É por meio do processo de produção que os bens (mercadorias) são fabricados e os serviços prestados. Em uma indústria, a produção fabrica os produtos ou mercadorias. Em empresas prestadoras de serviços, a produção encarrega-se da prestação dos serviços aos usuários. A produção representa a parte mais íntima da empresa, o seu núcleo técnico, em que se utiliza a tecnologia disponível para fabricar os bens ou prestar os serviços. Quando tratamos de tecnologia, queremos nos referir ao aparato de máquinas, equipamentos e processos de produção utilizados. Assim, existem dois tipos de tecnologia: a incorporada e a não incorporada.

- **tecnologia incorporada**: representa-se por máquinas, equipamentos, instalações etc. É a tecnologia fisicamente visível (ou seja, é o produto, o resultado final da tecnologia), também denominada *hardware*;

- **tecnologia não incorporada**: consiste em conhecimentos, habilidades, métodos e processos de trabalho, programas etc., também denominada *software*.

A primeira é física e concreta, já a segunda é abstrata e conceitual, mas ambas constituem dois aspectos distintos da tecnologia. Quando um volume grande de máquinas e equipamentos (*hardware*) é empregado nas operações, costuma-se dar o nome de produção de capital intensivo. Ao contrário, quando se utiliza pouco equipamento e muita mão-de-obra (*software*) — o que ocorre nas empresas manufatureiras —, dá-se o nome de produção de mão-de-obra intensiva. Toda empresa utiliza alguma forma de tecnologia para suas operações. A tecnologia pode ser avançadíssima (usando o computador, a tecnologia da informação, a eletrônica etc.) ou rudimentar (usando a vassoura e o esfregão, a roda e a cremalheira). Quando bem escolhida e selecionada, a tecnologia permite a melhor utilização dos demais recursos empresariais.

PROJETANDO A LOCALIZAÇÃO E A ÁREA DE TRABALHO

A localização da empresa refere-se ao local específico escolhido para suas instalações, seja fábrica, oficina, loja seja escritório de serviços. A escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, que variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial etc.

Quadro 10.1 Fatores de localização industrial e localização comercial

Localização industrial	Localização comercial
• Proximidade de mão-de-obra	• Proximidade dos clientes
• Proximidade dos mercados	• Facilidade de acesso
• Proximidade de transporte	• Facilidade de transporte
• Infra-estrutura energética	• Facilidade de estacionamento
• Incentivos fiscais	• Infra-estrutura para recreação
• Custo do terreno	• Adequação do local
• Facilidade de localização	• Visibilidade
• Adequação do local	• Baixos custos imobiliários
• Infra-estrutura	• Baixos custos condominiais
	• Aparência do local

A localização ideal é aquela em que todos os fatores citados anteriormente — ou quase todos — são satisfeitos total ou parcialmente. Muitas vezes, pode existir um fator predominante ao qual os demais estão subordinados, como geralmente acontece com a proximidade de matérias-primas ou disponibilidade de mão-de-obra. Em uma indústria de papel, a disponibilidade de eletricidade, a facilidade de transporte pesado e a proximidade das matérias-primas constituem os três fatores de localização predominantes. Os fatores de localização devem ser avaliados objetivamente para que se pondere sobre o local em que empresa será instalada.

A escolha do ponto é fundamental

Se o seu negócio precisa de uma loja focada no mercado consumidor ou de um escritório de vendas, você tem as seguintes opções pela frente:

- procurar pessoalmente um local adequado para instalar a loja ou o escritório;
- utilizar uma consultoria imobiliária que tenha várias alternativas de imóveis comerciais;
- procurar um advogado para o contrato de locação ou compra e para certificar-se de que a documentação está em ordem, bem como a autorização de funcionamento.

Você também pode:

- consultar os anúncios classificados em jornais locais;
- recorrer a corretores especializados em imóveis comerciais;
- colocar um anúncio em jornais locais para procurar o imóvel adequado.

Tome os seguintes cuidados:

- lembre-se de que a escolha do ponto é uma das principais decisões no período inicial da sua empresa;
- descarte locais inadequadamente situados;
- faça uma pesquisa com o corretor de imóveis e levante várias cotações para tomar uma decisão racional;
- avalie cuidadosamente o local e o espaço disponível, já antecipando uma posterior expansão;
- faça uma boa negociação quanto ao preço e às condições de pagamento do imóvel;
- analise com atenção o contrato de locação ou compra e consulte um advogado;

- faça suas contas para verificar se o preço do imóvel compensa o investimento e se os custos decorrentes não vão prejudicar o empreendimento;
- faça um contato com o corretor de seguros, compare cotações e tome uma decisão a respeito.

Arranjo físico

O projeto da área de trabalho é denominado arranjo físico e é o planejamento do espaço físico a ser ocupado para as operações do negócio. Representa a melhor disposição possível das máquinas e equipamentos, das mesas e móveis e de todos os recursos materiais ao longo do processo de produção, para implementá-lo e facilitá-lo. Em geral, é o fluxo do trabalho que determina qual é o melhor arranjo das coisas e pessoas ao seu redor. O arranjo físico é retratado por meio do *layout*, que significa dispor, ordenar, esquematizar em um gráfico de tamanho proporcional o mapa da situação. O *layout* assemelha-se a uma planta baixa (desenho simples) de um apartamento ou casa com seus respectivos cômodos e localização dos móveis e utensílios.
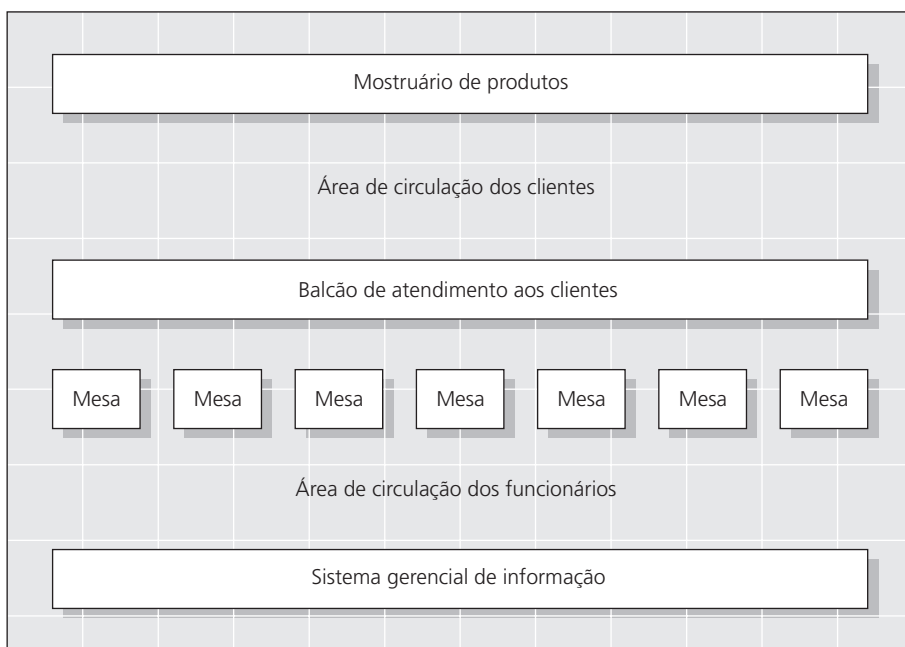
Figura 10.1 Exemplo de *layout*.

Antes de instalar definitivamente as máquinas, os equipamentos e as mesas de trabalho, convém elaborar ou simular um *layout* em papel para analisar o arranjo físico, as áreas de passagem de pessoas e materiais, os locais de contato com terceiros, bem como os locais de armazenamento. Certamente, o *layout* evitará mudanças de instalação de máquinas ou equipamentos e esforços físicos de transferência de local para melhor adequação das partes.

O layout *de uma loja*

Montar uma loja requer conhecimento e experiência no setor. O comércio representa um segmento altamente competitivo e os clientes exigem padrões visuais da melhor qualidade. Procure contar com a ajuda de um profissional e observe cuidadosamente os seguintes aspectos:

- disposição interna da loja: vitrinas, apresentação dos produtos, espaço para movimentação de pessoas, iluminação, ventilação, caixa, sistema de telefonia e de cartões de crédito etc.;
- distribuição e apresentação dos produtos;
- vitrinas e exposições externas;
- área de atendimento ao cliente;
- visual do letreiro externo;
- comodidades e conforto para os clientes;
- segurança interna;
- entrada e reposição de mercadorias.

O ponto de partida é o desenho do *layout* da loja. A disposição interna deve permitir um fluxo confortável das pessoas pela loja, de modo que elas possam passar pelas diversas áreas antes de chegar ao caixa para o pagamento final.

Capacidade instalada e capacidade de produção

A capacidade instalada representa todo o potencial que a empresa possui para produzir produtos/serviços com as suas instalações, máquinas e equipamentos. Representa a capacidade máxima que a empresa pode atingir com a plena utilização de todos os seus recursos, tendo por base as instalações e os

equipamentos. Dificilmente, a empresa consegue manter-se no limite máximo de sua capacidade, isto é, em 100%, pois isso exige total utilização de seu potencial, o que nem sempre é possível. Imagine que o empreendedor possa contar com dez operários na atividade produtiva: qualquer atraso ou falta de um deles poderá comprometer seu objetivo; qualquer problema de manutenção ou reparo em máquinas ou equipamentos impossibilitará seu objetivo de manter-se no limite de 100% da capacidade instalada.

Quando a empresa utiliza apenas uma pequena parte de sua capacidade instalada, ocorre a chamada capacidade ociosa, que é a utilização parcial da capacidade instalada. Quando o objetivo for a utilização da capacidade instalada em 85%, significa que a empresa tem ainda 15% de produção potencial que poderia realizar. A capacidade instalada determina a capacidade de produção por meio de máquinas, equipamentos e instalações disponíveis.

Enquanto a capacidade instalada é definida pelo arsenal de instalações e equipamentos — que são dados estáticos —, a capacidade de produção representa a produção possível com a capacidade instalada, mais os recursos materiais (matérias-primas), os recursos humanos (pessoal e mão-de-obra) e os recursos financeiros (disponibilidade de capital para financiar as operações da empresa). Não se deve esquecer que a capacidade instalada é estática. Ela precisa ser dinamizada pelas pessoas e alimentada por recursos materiais e financeiros. Assim, o conceito de capacidade de produção envolve o de capacidade instalada e os recursos necessários para fazer a produção funcionar adequadamente.
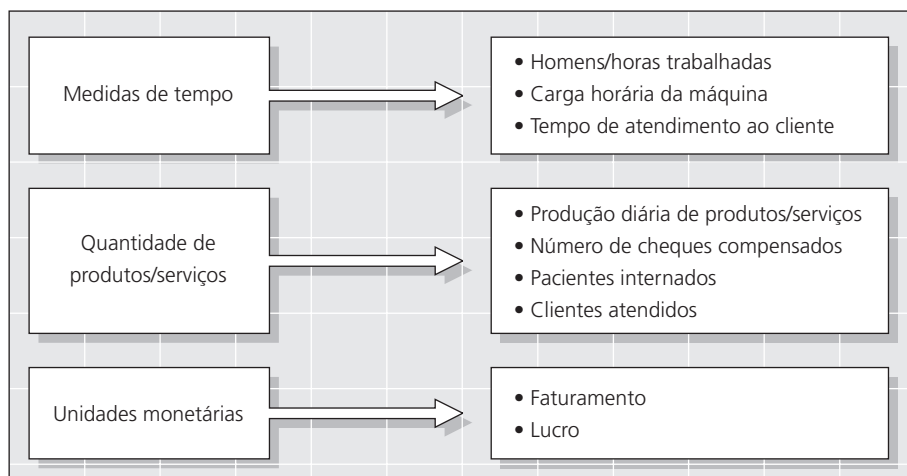
Figura 10.2 As unidades de medida da capacidade de produção.

Cada empresa escolhe a unidade de medida mais adequada às suas características para determinar sua capacidade de produção. Em geral, as empresas utilizam indicadores de desempenho relacionados a essas unidades de medida para avaliar o desempenho da empresa.

Analise cuidadosamente o espaço disponível

Se você vai utilizar um imóvel para loja ou escritório, procure avaliar detalhadamente o espaço disponível para suas operações atuais e futuras. Dê especial atenção para:

- **área útil**: meça a área total e o espaço adequado para o empreendimento; deixe sempre algum espaço disponível para possíveis expansões;
- **arranjo físico**: faça um pequeno modelo em papel para dispor todos os móveis necessários ao empreendimento — locais de passagem, equipamentos, arquivos etc.; dimensione o espaço para cadeiras, bancos, mesas, balcões de atendimento ao cliente e pense em como tudo isso vai funcionar na prática; racionalize o espaço e a localização física;
- **piso**: verifique o revestimento do piso e se é necessário consertá-lo ou trocá-lo;
- **iluminação**: confira a distribuição da iluminação, se há luminosidade natural pelas janelas e se há necessidade de melhorá-la;
- **tomadas de força**: não se esqueça da quantidade e da distribuição das tomadas de força para suas necessidades atuais e futuras;
- **telefone**: verifique se há pontos suficientes e em que lugares estão situados;
- **decoração**: analise como será a decoração do local, se já existe alguma mobília, se ela será útil e se há necessidade de redecoração;
- **segurança**: observe se foram instalados equipamentos de segurança, alarmes contra roubo ou incêndio, saídas de emergência etc.;
- **seguro do imóvel**: confirme se o imóvel já está segurado e quem deve pagar a apólice de seguro;
- **contrato do imóvel**: em caso de locação, veja o prazo de vigência e as condições de renovação e de rescisão;
- **estacionamento**: verifique se há local apropriado para estacionamento, se o imóvel conta com vagas próprias ou se há necessidade de entrar em contato com alguma empresa de estacionamento de carros;

- **acesso ao local**: observe como é o acesso ao local, se há necessidade de elevador ou de escadas;
- **despesas adicionais**: faça uma previsão para gastos extras, como taxas especiais, custos de pessoal de recepção e segurança etc.

COMO PLANEJAR E PROGRAMAR A PRODUÇÃO

O planejamento determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los da melhor maneira possível. O planejamento está voltado para a continuidade da empresa e focaliza o futuro. A sua importância é esta: definir os cursos de ação necessários para alcançar os objetivos da empresa. Sem o planejamento, a empresa fica perdida no caos. O mesmo ocorre com o planejamento da produção: sua finalidade é planejar a produção a fim de aumentar sua eficiência e eficácia.
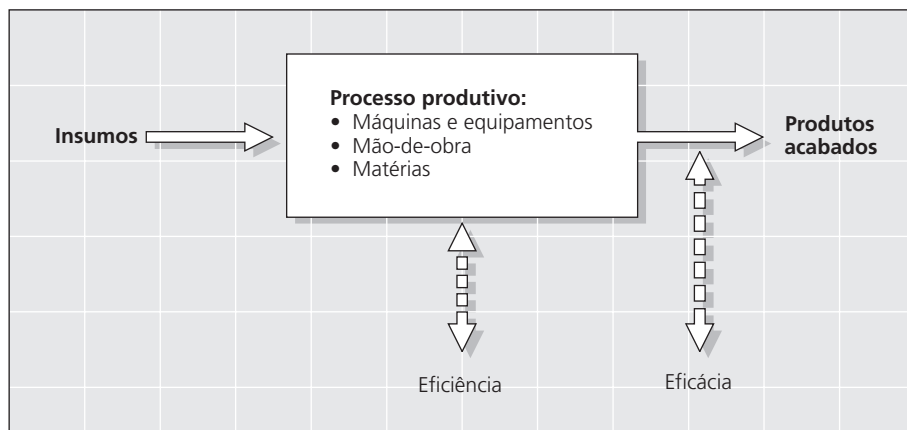
Figura 10.3 A eficiência e a eficácia do processo produtivo.

A eficiência refere-se ao modo de fazer as coisas, aos meios utilizados, aos métodos e aos processos aplicados. A eficácia refere-se aos resultados obtidos e aos objetivos alcançados.

A eficiência está relacionada aos meios; a eficácia está voltada para os fins. Ambas são importantes para o sucesso do empreendimento: fazer bem e chegar aos resultados. Observe o Quadro 10.2 a seguir.

Quadro 10.2 As diferenças entre eficiência e eficácia

Eficiência:	Eficácia
• Buscar a realização de maneira correta	• Realizar corretamente
• Enfatizar os meios	• Enfatizar os fins
• Focar os métodos e os processos	• Focar as metas e os objetivos
• Não desperdiçar tempo ou materiais	• Aumentar os resultados finais
• Cuidar de máquinas e equipamentos	• Otimizar a utilização das máquinas
• Fazer a manutenção das máquinas	• Garantir o funcionamento das máquinas
• Resolver os problemas cotidianos	• Produzir alternativas criativas
• Cumprir as tarefas dentro dos prazos	• Obter resultados
• Reduzir os custos	• Aumentar os lucros
• Atender os pacientes	• Curar os pacientes
• Ter e manter o crédito	• Pagar pontualmente
• Obter educação rural	• Aumentar a colheita
• Jogar futebol com arte	• Ganhar o jogo

O plano de produção representa aquilo que a empresa pretende produzir em um determinado período de tempo, geralmente um exercício fiscal ou um ano. O plano de produção baseia-se na previsão de vendas, no estoque anterior e na capacidade de produção. Se houver estoque de produtos acumulados no depósito de produtos acabados, ele representa uma produção já executada no período anterior. A previsão de vendas é a estimativa do volume de vendas que a empresa pretende atingir em um dado período de tempo, geralmente um ano. Assim, o plano de produção deve levar em conta estes três aspectos: a capacidade produtiva da empresa, o nível de estoque disponível e a previsão de vendas. A finalidade do plano de produção é disponibilizar produtos acabados para fazer frente às vendas previstas pela capacidade produtiva e pelo estoque atual de produtos acabados.
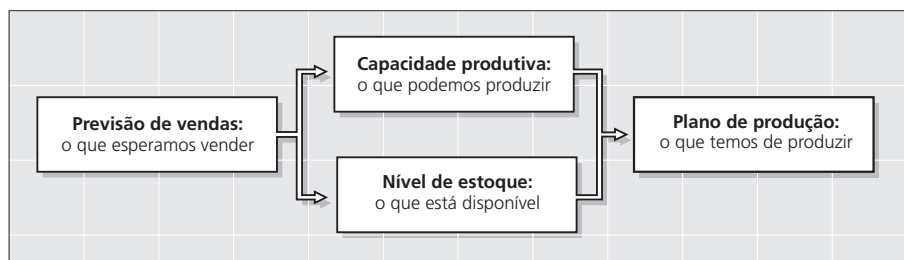
Figura 10.4 A elaboração do plano de produção.

Como o plano de produção é amplo e genérico, deve-se detalhá-lo com a programação da produção. A programação da produção é um desdobramento do plano de produção para que ele possa ser executado de modo integrado e coordenado pelas diversas pessoas ou áreas produtivas envolvidas no processo produtivo da empresa. Isso significa que as entradas para o processo produtivo, como compras e abastecimento, estoque de materiais, bem como fornecedores, deverão ser também detalhadas para que ele possa funcionar adequadamente.

Programar a produção é determinar quando deverão ser realizadas as tarefas e as operações de produção e o quanto deverá ser produzido. Na verdade, programar a produção é estabelecer uma agenda de compromissos para as diversas seções ou pessoas envolvidas no processo produtivo.
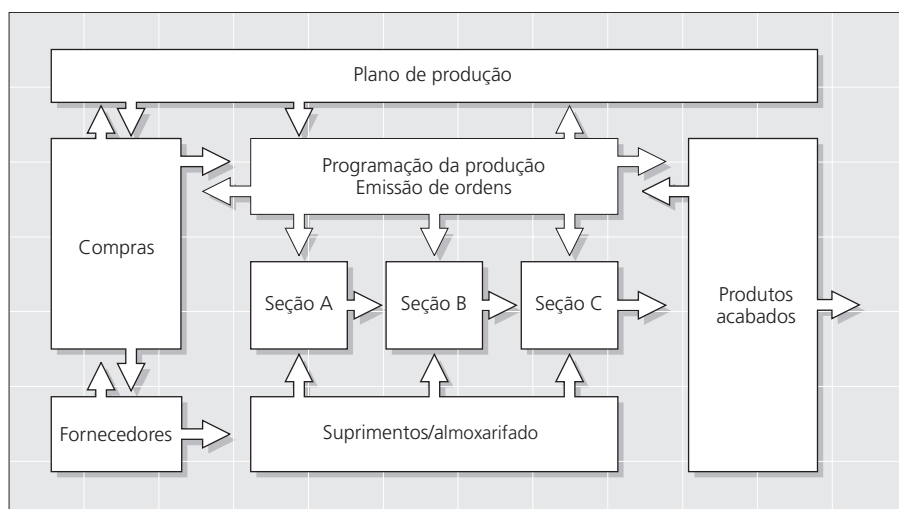
Figura 10.5 O funcionamento da programação da produção.

Com a emissão das diversas ordens — ordens de produção, ordens de compra e ordens de serviços e requisições de materiais —, a programação da produção faz com que todas as pessoas e as seções envolvidas direta ou indiretamente no processo produtivo passem a trabalhar em conjunto.

Opções de crédito para compra de equipamentos e desconto de títulos

Você tem algumas alternativas de crédito para comprar equipamentos ou descontar títulos, a saber:

- ***leasing***: é uma linha específica para aquisição de equipamentos, veículos e computadores, entre outros itens, com prazos de 24 a 36 meses e que chega a cobrir 100% do bem;
- ***factoring***: é uma opção de crédito oferecida por instituições especializadas para quem não quer enfrentar a burocracia e as exigências bancárias; faz desconto de títulos — como duplicatas e cheques pré-datados — com custos bastante elevados;
- ***vendor***: é uma operação que permite vender a prazo e receber à vista; é pouco utilizada por pequenas empresas, embora seja mais atrativa; o empreendedor pode utilizar duplicatas de clientes, cheques pré-datados e faturas de vendas com cartões de crédito como lastro de financiamento; em geral, o dono ou sócio do negócio é o avalista.

ARMAZENAMENTO E ROTAÇÃO DE ESTOQUES

Algumas empresas costumam ter um setor especializado ou uma área específica para recebimento, guarda, controle e distribuição de materiais e mercadorias, sejam matérias-primas iniciais compradas (para uso interno da empresa ou para abastecer a sua produção), sejam produtos acabados para vender no mercado. Isso significa que, após a entrada das matérias-primas, elas são armazenadas e, antes da saída dos produtos acabados, eles também são armazenados. No primeiro caso, temos o almoxarifado. No segundo, o depósito.

Figura 10.6 Almoxarifado e o depósito na empresa.

O almoxarifado é o setor encarregado de receber, guardar, controlar e distribuir mercadorias (matérias-primas, componentes, materiais, ferramentas, equipamentos, materiais de escritório etc.) que a empresa comprou no mercado

e que serão consumidos internamente, seja nas áreas produtivas (fábrica, oficinas, agências etc.), seja nas áreas administrativas (escritórios).

O depósito é o setor encarregado de receber, guardar, controlar e distribuir os produtos acabados que a empresa produziu e que serão vendidos no mercado, aguardando a sua comercialização. O depósito de produtos acabados também pode ser dispensado no caso de a empresa trabalhar com qualidade assegurada para seus clientes, desde que sejam clientes industriais.

O almoxarifado de materiais está na porta de entrada da empresa e o depósito de produtos acabados está na porta de saída. Ambos lidam com itens. Denominaremos as mercadorias, as matérias-primas, os materiais de escritório, os produtos acabados, enfim, todo e qualquer tipo de material pelo nome de *item*. O almoxarifado e o depósito recebem, guardam e fornecem itens, isto é, tanto no almoxarifado quanto no depósito há entrada, estoque e saída de mercadorias. A entrada é o ingresso de mercadoria no setor; o estoque é a quantidade de mercadoria armazenada; a saída é a mercadoria entregue ao usuário, que deixa de ser estocada. Muitas vezes é necessário prever esse fluxo de entradas e saídas de cada item para que sempre exista um nível adequado de estoque a fim de suprir as necessidades da empresa. Esse fluxo contínuo de entradas e saídas chama-se rotação de estoque.

Tanto o almoxarifado como o depósito representam custos elevados de estocagem. Quando os fornecedores trabalham com qualidade assegurada, o almoxarifado pode ser dispensado. Isso traz uma enorme redução de custos para a produção. Nesse caso, os fornecedores entregam a matéria-prima diretamente no processo produtivo *just-in-time* (JIT), sem necessidade de estocagem prévia. É preciso envolver os fornecedores na programação de produção como parceiros do negócio. Garantia de qualidade e confiabilidade na entrega são as condições básicas para que isso possa ocorrer. Para tanto, tornam-se necessários certos protocolos escritos com a finalidade de prever direitos e responsabilidades para ambas as partes: os fornecedores e a empresa.

O conceito de fábrica enxuta está relacionado com a minimização de estoques — seja de materiais no almoxarifado, materiais em processamento ao longo da produção seja produtos acabados no depósito. A base está no processamento *just-in-time*, ou seja, no processamento no tempo certo, de maneira que os materiais sejam organizados à medida que cheguem ao seu local de processamento. Não há sobras, folgas nem recursos além do estritamente necessário ao processo produtivo.

Figura 10.7 Rotação de estoque de um item.

A rotação de estoque é o fluxo ou o movimento de entradas e saídas de um determinado item no estoque, seja do almoxarifado ou do depósito. Quanto maior a rotação de estoque de um item, tanto maior será o seu número de compras e de entregas. A rotação de estoque indica o número de vezes que o estoque de um item é renovado, durando um determinado período de tempo, isto é, quantas vezes o estoque gira naquele período de tempo. Para calcular a rotação de estoque, há o índice de rotação de estoque, obtido pela seguinte fórmula:

$$\text{Rotação de Estoque} = \frac{\dfrac{\text{entradas + saídas}}{2}}{\text{estoque médio}}$$

Assim, se um item apresenta um índice de rotação de estoque de 3,0 em um determinado período de tempo (que pode ser um mês ou um ano), significa que, nesse período, o estoque gira três vezes. Para renovar o estoque três vezes no período de tempo considerado, tanto as entradas como as saídas do item devem ser feitas com certa antecipação, a fim de não prejudicar o giro adequado do estoque. Quando a rotação de estoque é muito lenta, os itens permanecem muito tempo dentro das instalações da empresa sem serem processados, representando custos adicionais de estocagem que precisam ser eliminados.

Existe também o índice de estoque médio, que calcula a média de estocagem de um determinado item em um determinado período de tempo, que pode ser um mês ou um ano. Esse índice é calculado pela soma do estoque inicial mais o estoque final, e o resultado é dividido por dois. O índice de estoque médio permite indicar qual é a quantidade média que permanece estocada, apesar da rotação. Assim, tanto as entradas como as saídas de um item proporcionam uma quantidade média de estoque que, se subir ou baixar muito, indica alguma irregularidade. Um estoque muito baixo pode comprometer o funcionamento da empresa pelo risco da falta de mercadoria ou matéria-prima.

Um estoque muito alto significa capital empatado desnecessariamente e sem nenhuma remuneração.

No processo de produção, os materiais não ficam parados. Eles seguem um movimento incessante, que vai desde o recebimento do fornecedor, passa pelas diversas etapas do processo produtivo até chegar ao depósito de produtos acabados. Em outros termos, os materiais entram na empresa, fluem, transitam por ela e saem pelo depósito, com destino aos clientes, como produtos acabados. A essa movimentação incessante dá-se o nome de fluxo de materiais.
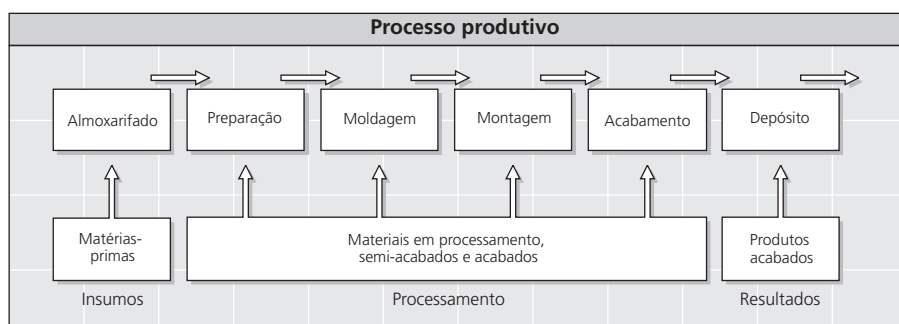
Figura 10.8 O fluxo dos materiais.

Por causa do fluxo dos materiais dentro da empresa, eles podem ser classificados em cinco diferentes tipos, a saber:

- **matérias-primas**: são os insumos e os materiais básicos que ingressam no processo de produção;
- **materiais em processamento**: também denominados materiais em vias, vão sendo processados ao longo das diversas seções que compõem o processo produtivo;
- **materiais semi-acabados**: são os materiais parcialmente acabados, cujo processo está em estágio intermediário de acabamento e ao longo das diversas seções;
- **materiais acabados**: também são denominados componentes, porque constituem peças isoladas ou componentes já acabados e prontos para serem anexados ao produto. São, na realidade, partes prontas que, quando unidas, constituirão o produto acabado;

- **produtos acabados**: são os produtos já prontos, cujo processamento foi completado.

Esse fluxo incessante faz com que os materiais passem gradativamente de uma classe para a outra conforme sofrem acréscimos e transformações ao longo do processo produtivo. Assim, toda empresa tem continuamente um estoque que não está apenas em seu almoxarifado ou em seu depósito de produtos acabados, mas em processamento.

Quadro 10.3 Classificação dos estoques de materiais

Estoques de
• Matérias-primas • Materiais em processamento • Materiais semi-acabados • Materiais acabados ou componentes • Produtos acabados

Os estoques representam custos para a empresa e encarecem os custos de produção dos produtos. O Quadro 10.4 a seguir demonstra os custos dos estoques.

Quadro 10.4 Os custos de estocagem

Custos dos estoques
• Aluguel do espaço para o almoxarifado ou depósito • Salários e encargos sociais do pessoal do almoxarifado/depósito • Seguro contra incêndio e roubo • Máquinas e equipamentos de movimentação de materiais • Despesas financeiras geradas pelo estoque parado

Para reduzir ao máximo os custos de estocagem, os japoneses partiram para modalidades como a produção enxuta por meio do *just-in-time*, que nada mais é que a minimização dos materiais pelo fato de serem programados rigidamente para chegar ao ponto necessário no momento preciso.

É adequado ter estoques?

A resposta é: depende. Em geral, a estocagem elevada é um grande risco que deve ser evitado. Estoques altos exigem espaço, aluguel, equipamento, pessoal e, sobretudo, custos financeiros elevados. Além disso, envolvem seguros (contra incêndio, inundação, furtos), riscos de depreciação, estragos, manuseio inadequado, obsolescência etc. As empresas estão reduzindo drasticamente seus estoques, transformando-se em empresas enxutas. Todavia, há o lado reverso: se o estoque não pode ser elevado em virtude dos problemas citados, ele também não pode ser insuficiente, sob pena de provocar perda de vendas. O meio-termo é o ponto que o empreendedor deverá procurar e sintonizar. As indústrias modernas que adotam o *just-in-time* fazem com que seus fornecedores trabalhem dentro delas, instalando seus produtos no próprio processo produtivo. De um lado, não há compradores e almoxarifados de materiais, e de outro não há vendedores e expedição de produtos acabados. Não há inspeção da matéria-prima: os funcionários dos fornecedores trabalham dentro da indústria em parceria com os funcionários dela.

COMPRAS

O setor de compras tem uma importante função dentro da empresa: supri-la de todos os itens necessários ao seu funcionamento no tempo certo, na quantidade necessária, na qualidade adequada e ao melhor preço possível. Para tanto, o setor de compras desenvolve um processo que deve ser seguido para conseguir todas as vantagens possíveis. O processo de compras tem sete fases principais, como alinhamos a seguir.

1. **Pesquisa do mercado de fornecedores**. É a fase que antecede o processo de compra do item requisitado, em que o comprador — encarregado do setor de compras — pesquisa, em seus arquivos, os possíveis fornecedores qualificados e devidamente cadastrados a quem enviará os futuros pedidos de compra.

2. **Recebimento da ordem de compra**. A ordem de compra (OC) é um formulário que deve ser preenchido pelo setor que requisita um determinado item para suprir suas necessidades. O setor requisitante deve encaminhar a OC ao seu nível superior, para ser apreciada e aprovada

pela diretoria, que a encaminha ao setor de compras para que seja efetivada a requisição.

3. **Cotação de preços e de condições de pagamento**. Feita a OC, o setor de compras faz a pesquisa de preços com os fornecedores cadastrados e prepara o mapa de cotação de preços. Muitas vezes, torna-se necessária a abertura de um concorrência de preços, quando não há fornecedores cadastrados para um determinado item.

4. **Escolha do fornecedor mais adequado**. Com o mapa de cotação de preços, o comprador verifica e compara as condições oferecidas pelos diversos fornecedores, no que se refere a:

   - capacidade de fornecimento do item considerado;
   - preço;
   - condições de pagamento, à vista ou a prazo;
   - prazo de entrega do item;
   - qualidade do material.

   O mapa de cotação de preços é uma tabela de dupla entrada feita para cada item a ser comprado. Nas linhas laterais estão os diversos fornecedores disponíveis e nas colunas seguem os cinco elementos de comparação citados. Feitas as comparações, o comprador pode determinar qual é o fornecedor mais adequado dentre os disponíveis no mercado.

5. **Pedido de compra**. Escolhido o fornecedor, o comprador emite o pedido de compra, definindo os itens, as características e as especificações, as quantidades, os preços, as condições de pagamento e o prazo de entrega. O pedido de compra representa o contrato de compra de um item a um fornecedor, no qual a empresa se compromete a receber e a pagar pela compra e pela entrega do produto.

6. **Acompanhamento do pedido de compra**. Feito o pedido de compra ao fornecedor, o comprador precisa certificar-se de que ele será realmente cumprido, para não expor a empresa ao perigo de não receber o item na hora certa, prejudicando o seu funcionamento. O acompanhamento (*follow-up*) também recebe o nome de ativação de compras, e nada mais é que monitorar e cobrar o fornecedor continuamente, a fim de assegurar os prazos de entrega.

7. **Recebimento do material**. É a fase final do processo de compras, na qual o item é recebido pela empresa, inspecionado e conferido em relação à quantidade e à qualidade. Isso demanda a existência de um setor no almoxarifado que inspecione o recebimento dos materiais comprados para verificar se eles estão de acordo com as especificações solicitadas e conforme as quantidades compradas. Muitas empresas, para evitar a inspeção de qualidade e de quantidade, adotam com seus fornecedores um esquema denominado qualidade assegurada, no qual os fornecedores se comprometem, mediante contrato, a seguir fielmente as especificações solicitadas, responsabilizando-se pelos possíveis prejuízos decorrentes da entrega de itens fora das especificações contratadas.

As sete fases do processo de compras podem ser assim representadas:
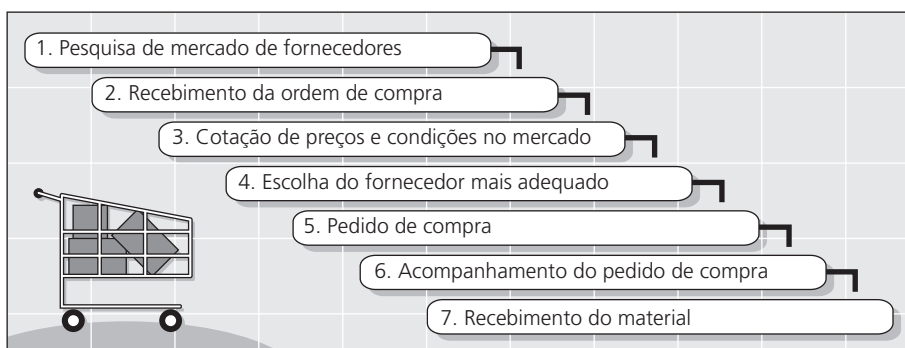
Figura 10.9 As fases do processo de compras.

O processo de compras representa também um custo que pode ser reduzido ou eliminado por meio do *just-in-time* ou da qualidade assegurada.

Defina seu preço de produção

Para calcular o preço de produção, é preciso considerar os itens listados a seguir.

- **custo da matéria-prima**: observe o quanto você pagou pela matéria-prima (MP) ao fornecedor e inclua possíveis perdas;

- **mão-de-obra direta**: refere-se aos salários pagos ao pessoal (MOD) diretamente envolvido na produção do produto e os encargos sociais decorrentes; não se esqueça de incluir os adicionais de horas extras;
- ***mark-up***: veja, no Capítulo 11, dedicado ao gerenciamento de marketing, como se calcula o *mark-up* (MU) e acrescente o valor adotado no mercado para não perder competitividade; não deixe de adicionar um pequeno fundo para a expansão do negócio ou para o desenvolvimento de novos produtos;
- **impostos**: verifique quais são os impostos (I) que incidem sobre o produto, variáveis conforme a atividade;
- **rateio de custos fixos**: tais custos precisam ser cobertos pela produção; o cálculo do custo fixo para cada item é o seguinte:

$$\text{Rateio de custos fixos} = \frac{\text{custo fixo total}}{\text{produção total}}$$

- A equação para o cálculo do preço de produção é:

$$\text{Preço de venda por unidade} = \frac{(\text{custo da MP + custo da MOD + CF + MU + I})}{\text{Número de produtos produzidos}}$$

Suponhamos que seu negócio seja uma confecção. A matéria-prima para cada produto custa R$ 20,00 por unidade, incluindo perdas, e cada item leva uma hora para ser produzido. Em uma semana de 40 horas, você consegue produzir 35 calças, incluindo o tempo para as tarefas administrativas. O custo da MOD é de R$ 400,00 mensais. Os encargos sociais são de 33,33%. O custo da MOD por produto será de:

$$\frac{\text{R\$ 400,00 + R\$ 132,32}}{35} = \text{R\$ 15,24}$$

Imagine que os custos fixos são de R$ 10.000,00 ao ano e que sua produção anual seja de 1.680 itens (considerando 48 semanas, sem os feriados). O custo fixo unitário será:

$$\frac{\text{R\$ 400,00 + R\$ 132,32}}{1.680} = \text{R\$ 5,95 por unidade}$$

Imagine um *mark-up* de 8% para chegar ao preço de venda e mais 15% de impostos:

$$(\text{R\$ 20,00 + R\$ 15,24 + R\$ 5,95}) + 8\% + 15\% = \text{R\$ 51,16}$$

O PROCESSO OPERACIONAL

O processo operacional nada mais é que a maneira como a empresa opera, isto é, o conjunto de processos e operações para produzir um determinado produto/serviço. Refere-se ao fazer, realizar, produzir com materiais, com informações, com máquinas e equipamentos, com métodos e processos de trabalho. Também se relaciona com a maneira como os produtos/serviços serão produzidos e/ou comercializados e com a capacidade de oferta do seu empreendimento.

No caso de uma indústria, o processo operacional deve descrever o processo produtivo desde a chegada da matéria-prima até o produto acabado, os equipamentos envolvidos — incluindo quantidades e custos de manutenção — e os demais insumos (tipos e quantidades). O processo produtivo deve incluir as políticas de compra e estoque, o *layout* dos equipamentos (em linha ou em células de produção), as tecnologias utilizadas, o ritmo de fabricação (por encomenda, por escala ou por etapas), o pessoal necessário (salários e encargos sociais), os sistemas de controle de qualidade etc. Além disso, deve conter o levantamento dos fornecedores para comparar preços, qualidade e condições de entrega.

No caso de comércio e prestação de serviços, a definição do processo operacional é mais simples e se resume na descrição de como será feito o atendimento ao cliente, as políticas de vendas e de financiamento, os sistemas de entregas, o relacionamento com o público, a seleção de fornecedores, as políticas de compras e de estoques etc.

É interessante verificar as alternativas possíveis em relação a todos esses itens, visando sempre à qualidade e à produtividade. Recomenda-se adotar o processo de *benchmarking*, isto é, verificar o que os melhores concorrentes estão fazendo e observar suas práticas comerciais, a fim de partir para o que de melhor existe. O *benchmarking* não é apenas uma cópia daquilo que os outros fazem. Na verdade, trata-se de ir além dos concorrentes, superando-os. O importante é saber aprender com a experiência alheia e utilizá-la como um patamar para a melhoria contínua do empreendimento.

Você sabe fazer benchmarking?

O *benchmarking* é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial. Trata-se de uma fonte inesgotável de idéias e experiências alheias. O termo sig-

nifica um marco de referência, um padrão de excelência que precisa ser identificado para servir de base para mudança e inovação, pois permite comparações de processos e práticas entre empresas para identificar o que há de melhor e alcançar um nível de superioridade ou de vantagem competitiva. Oakland define os seguintes estágios do *benchmarking.*[1]

Planejar:

- selecionar processos e/ou produtos para avaliar;
- identificar o melhor concorrente para ser comparado;
- identificar os *benchmarks*;
- coletar informações a respeito.

Analisar:

- comparar sua empresa com a dos concorrentes;
- catalogar as informações e criar um centro de competência;
- compreender os processos e os produtos dos concorrentes;

Desenvolver:

- definir objetivos ou padrões do novo nível de desempenho;
- desenvolver planos de ação para atingir as metas.

Melhorar:

- implementar as ações necessárias e integrá-las nos seus processos.

Revisar:

- monitorar os resultados e as melhorias;
- reconsiderar continuamente os *benchmarks*.

O caminho para a qualidade

A qualidade não é um conceito isolado ou solitário. Ela depende de uma porção de pequeninas coisas e de várias providências internas e externas na empresa: fazer bem e bem-feito na primeira vez e sem necessidade de refazer o trabalho já feito; atender primorosamente o cliente para que ele volte sempre; saber comprar, armazenar, oferecer, entregar e cuidar da pós-venda. Por essas razões, a qualidade ajuda a produtividade. A produtividade é a relação entre as entradas e as saídas, isto é, entre os recursos aplicados e o resultado da

[1] OAKLAND, John S. *Total quality management*. London: Butterworth-Heinemann, 1989.

produção. Quanto maior a produtividade, maior o volume de produtos/serviços produzidos com os mesmos recursos. Trata-se de produzir mais e melhor com os mesmos equipamentos, instalações e pessoal disponíveis.

A competitividade da empresa assenta-se em duas bases: na produtividade e na qualidade. Ambas tornam a empresa competitiva em um mercado cada vez mais globalizado e mutável.

Observe, no Quadro 10.5 a seguir, algumas atitudes que levam ao caminho da qualidade.

Quadro 10.5 O caminho para a qualidade

Como melhorar a qualidade e a produtividade

Qualidade e produtividade caminham juntas. A qualidade significa adequação do produto/serviço às expectativas e às necessidades do cliente. É ele quem determina a qualidade e se dispõe a pagá-la por um determinado preço. A qualidade adiciona valor ao produto e à satisfação do cliente. A produtividade nada mais é que produzir cada vez mais, com cada vez menos recursos, encolhendo esforços, tempo e custos ao mesmo tempo que eleva os resultados. A qualidade interfere positivamente na produtividade e abre caminhos para ela. Quanto maior a qualidade, tanto maior a produtividade. Mas não basta fomentar a qualidade apenas em alguns aspectos isolados do negócio. É preciso ir mais além. A qualidade na produção dos produtos/serviços e no atendimento ao cliente — tradicionalmente os aspectos mais visados no negócio — precisa ser estendida a todo o empreendimento. Isso é obtido por meio de programas de qualidade total. Na prática, qualidade total significa fazer com que todos os aspectos do empreendimento sejam qualitativamente superiores. Não se trata de melhorar apenas a qualidade dos produtos/serviços, mas de todo o empreendimento. Isso envolve melhoria nos processos, nos métodos, nos procedimentos, nas comunicações e nos relacionamentos entre os funcionários.

Os ganhos tangíveis com os programas de qualidade total são numerosos: melhoria do ambiente de trabalho, do visual da área de produção, da integração da empresa na comunidade, da imagem em relação ao mercado, da organização dos materiais em processo e dos produtos acabados, da competitividade da empresa, entre outros.

Os aspectos mensuráveis dos programas de qualidade total são a melhoria dos salários, um maior número de empregos e o aumento dos dividendos para os acionistas. Todo programa de qualidade total deve necessariamente trazer tais benefícios. O aumento das vendas, do faturamento e da lucratividade são indicadores e, ao mesmo tempo, subprodutos da qualidade. O mais importante é que os principais resultados da qualidade são intangíveis. Nem sempre é possível medi-los e avaliá-los quantitativamente. Era o que dizia Deming, o guru da qualidade.

Para proporcionar esses resultados, todo programa de qualidade total precisa ter o apoio de alguns fundamentos básicos, como os listados a seguir.

1. Informação intensiva: os programas de qualidade não funcionam apenas por meio da elite pensante, mas por meio de todas as pessoas, em todos os níveis hierárquicos que estejam participando do processo.
2. Atitudes baseadas em fatos e dados (não em opiniões): o método do ensaio e erro ou do achismo de algum gênio não funcionam mais. Os recursos estão cada vez mais escassos e caros. E o tempo é um recurso não renovável. O método do ensaio e erro

(*continua...*)

...continuação

desperdiça oportunidades, enquanto o concorrente que trabalha com métodos mais avançados aproveita intensamente as oportunidades e as vantagens do mercado.

3. Administração por processos: o gerenciamento moderno procura visualizar variados processos — criação, produção, manutenção, venda, assistência ao cliente etc. —, de maneira global e holística, separando as atividades que agregam valor daquelas que não o fazem (desperdício), pois o que o cliente compra não são os produtos/serviços simplesmente, mas os benefícios que eles podem trazer para a melhoria de sua qualidade de vida.
4. Redução das variações: todo processo apresenta alguma variação. Muitos administradores tomam decisões e atitudes baseando-se na média aritmética dos desvios da produção. A qualidade reduz tais desvios, além das perdas inerentes a qualquer processo. Ter qualidade significa também reduzir as variações nos processos.
5. Trabalho em equipe: para ser competitivo, todo empreendimento precisa contar com pessoas colaboradoras e comprometidas com a melhoria dos resultados operacionais do negócio. Essa afinidade somente será possível se a empresa trabalhar de maneira transparente. Não adianta dizer que é necessário melhorar os resultados se não for explicado claramente como eles são obtidos, quais são os problemas enfrentados e como solucioná-los. É preciso também dar condições práticas para que as pessoas possam melhorar continuamente a qualidade e a produtividade.
   Para o trabalho em equipe, deve-se formar grupos de trabalho e definir os objetivos, as estratégias, as tarefas e os prazos de execução dos projetos. Além disso, é preciso fortalecer a atuação das equipes e abranger outras pessoas da empresa para realizar projetos cada vez mais sofisticados. Quase todos os segmentos industriais e de serviços estão se integrando a essas exigências, porque elas trazem rapidez e ganhos de competitividade.
6. Reconfiguração da estrutura empresarial: a estrutura piramidal baseada na hierarquia rígida, com cargos formais e comandos impostos de cima para baixo, já cumpriu seu papel com bastante eficiência. O cenário organizacional foi alterado. As mudanças lentas e progressivas foram substituídas por mudanças rápidas e descontínuas. O mercado tornou-se globalizado e inovador. A demanda passa por alterações repentinas. Os concorrentes agem com incrível rapidez e surgem abruptamente de qualquer parte do mundo. O ritmo da inovação tecnológica dos produtos/serviços é extremamente rápido. Na era da informação, a velocidade do conhecimento é impressionante. Assim, as estruturas organizacionais do tipo piramidal, lentas e rígidas, não têm condições de acompanhar a complexidade e a velocidade dos negócios. As empresas que desejarem ser competitivas precisam promover mudanças imediatas e radicais em suas estruturas e em seus métodos de trabalho. A estrutura a ser adotada é a do *networking*, isto é, do trabalho de equipes em rede para proporcionar flexibilidade, velocidade e poder competitivo. Essa nova estrutura — ágil e enxuta — torna a empresa mais capacitada para atuar em um mercado mundial de acirrada concorrência e de rápidas mudanças.
   As equipes em rede de trabalho — *networking* — recebem diferentes denominações, como unidades estratégicas de negócios, grupos de melhoria, forças-tarefas, células de produção, equipes de desenvolvimento de negócios etc. Sua finalidade é fortalecer a competitividade da empresa em todas as áreas, pois flexibilizam a estrutura da empresa, tornando-a capaz de ajustar-se de maneira rápida e contínua às mudanças do ambiente, além de proporcionar maior velocidade aos processos de tomada de decisões e de planejamento, permitir redução de custos, bem como incrementar os conhecimentos e as habilidades profissionais de todas as pessoas envolvidas.

   Contudo, o desenvolvimento de redes de equipes não é tão simples. Sua adoção requer forte esquema de treinamento de todas as pessoas para que se consiga uma

(*continua...*)

...continuação

adequada integração entre os objetivos dos funcionários e os objetivos da empresa. O treinamento deve ter forte fundamento grupal e orientação individual adequados à cultura e aos recursos da empresa, no sentido de evitar choques ou conflitos decorrentes de mudanças bruscas e imprevistas. O projeto deve começar com a conscientização das pessoas envolvidas e com a aprendizagem de modernas metodologias que reduzam tempo e custos de preparação e execução de projetos.

Padrões de qualidade e produtividade

Toda empresa procura definir padrões de produção em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos. Os padrões servem para avaliar o trabalho que está sendo realizado e balizam a atividade produtiva.

A qualidade tem vários significados. Para o cliente, representa adequação às suas necessidades e expectativas. Para a produção, é a adequação aos padrões previamente estabelecidos. Essa é a definição interna (intrínseca) que geralmente as empresas adotam: um produto tem qualidade quando suas características (dimensões, tamanho, funcionamento, cor etc.) não se afastam dos padrões estabelecidos em seu projeto. Assim, qualidade é a ausência de variação. Mas existe uma definição externa (extrínseca), igualmente importante, pela qual qualidade é a adequação às expectativas do consumidor. Um produto tem qualidade quando o seu usuário assim o percebe e o caracteriza. De nada vale a qualidade intrínseca se, para o cliente, qualidade é aquilo que ele vê e percebe no produto ou no serviço. E é a qualidade extrínseca que o faz repetir a compra. Daí a enorme importância em proporcionar ao cliente uma boa impressão do produto. Isso requer o conhecimento do ponto de vista do cliente. É o foco no foco do cliente.
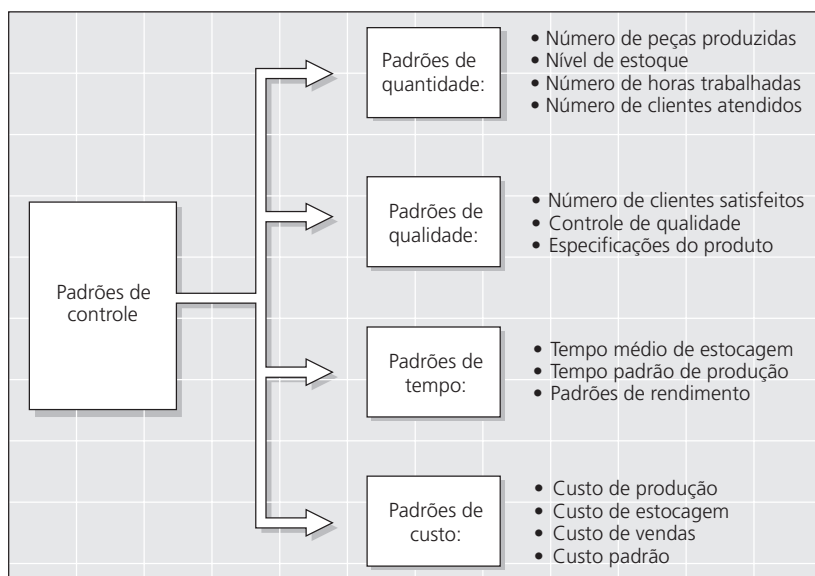
Figura 10.10 Os padrões de controle.

CAPÍTULO

11

GERENCIANDO O MARKETING

- Marketing
- Identificando o cliente
- Previsão de vendas
- Propaganda: a alma do negócio
- O atendimento e foco no cliente
- Foco no foco do cliente
- A internet como ferramenta de marketing
- Negócios *on-line*

De nada adianta saber fabricar um bom produto ou prestar um bom serviço. É preciso também saber colocá-lo no mercado e conseguir convencer as pessoas a comprá-lo. O marketing constitui o principal elo entre o empreendedor e o cliente. É por meio do marketing que o cliente recebe o produto/serviço no momento certo, com características e preço adequados. Contudo, o mercado de clientes é finito e mutável. Ele tem um certo tamanho e até pode ser aumentado se você reduzir custos e oferecer preços mais baixos para ampliar o número de clientes potenciais e reais. Infelizmente, você não está sozinho. Há uma infinidade de empreendedores tentando fazer o mesmo que você. Isso significa competição. Aliás, o que caracteriza o moderno mundo dos negócios é a competitividade. Não se esqueça disso.

MARKETING

A palavra marketing vem do inglês *market*, que significa mercado. O marketing corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor. Assim, o marketing está voltado completamente para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com

que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final. A palavra marketing tem sido traduzida por alguns autores como mercadologia.

Marketing é também o conjunto de ações destinadas a criar produtos/serviços e colocá-los à disposição do mercado, no local, tempo e volume adequados. Ele está totalmente focado no foco do cliente. Seus componentes — a criação e/ou o desenvolvimento de produtos/serviços, a localização e/ou a distribuição deles, a propaganda e a promoção, o preço, a embalagem — devem estar sempre orientados para o cliente e suas necessidades e expectativas.
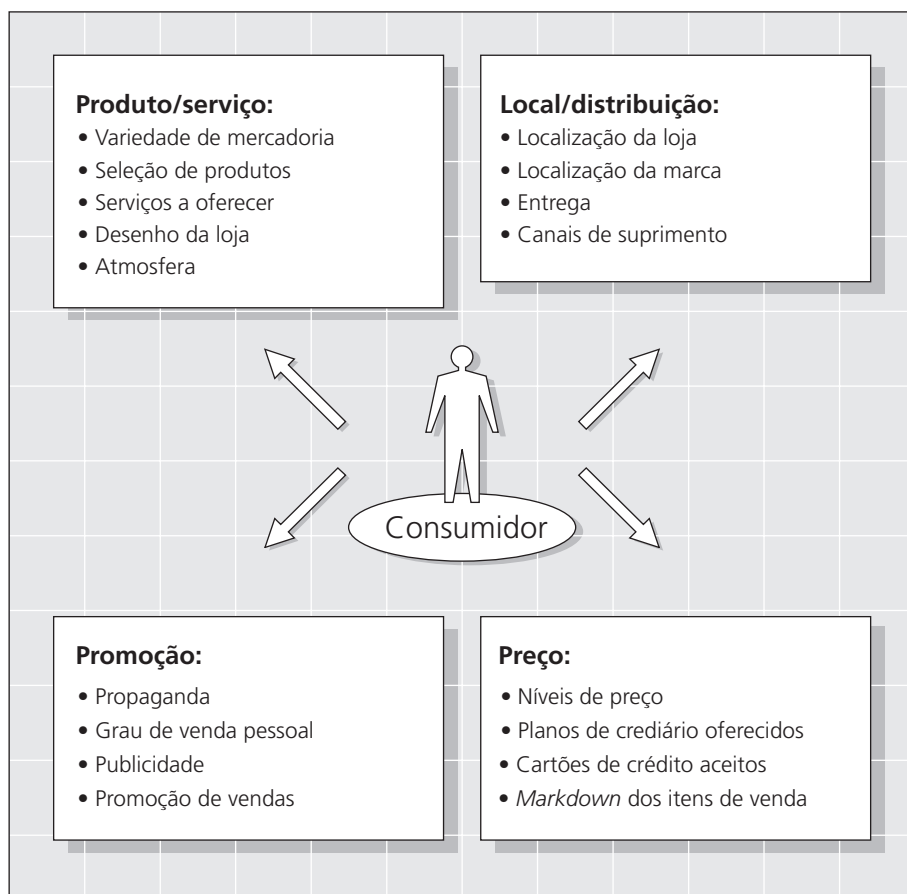
Figura 11.1 Elementos do *mix* de marketing para varejo.

Fonte: ZIKMUND, William G.; D'AMICO, Michael. *Basic marketing*. Saint Paul, Minn.: West Publishing, 1996. p. 209.

Para alcançar tal objetivo — encantar o cliente, ultrapassar suas expectativas, fidelizá-lo —, adota-se o chamado composto mercadológico (*marketing mix*), que envolve os seguintes componentes:

- **produto/serviço**: criação, desenvolvimento e adequação às necessidades do mercado;
- **marca**: identificação e caracterização do produto/serviço;
- **embalagem**: criação, desenvolvimento e adequação tanto às necessidades do mercado como para efeito logístico (armazenamento e transporte);
- **preço**: estabelecimento do preço de acordo com o mercado e a concorrência;
- **pesquisa de mercado**: conhecimento do mercado consumidor e da concorrência;
- **propaganda**: divulgação por meio de campanhas de propaganda;
- **venda**: comercialização do produto/serviço com o usuário final;
- **promoção**: planejamento e desenvolvimento de eventos promocionais;
- **distribuição**: colocação do produto/serviço nos pontos-de-venda adequados;
- ***merchandising***: apresentação e disposição da mercadoria no ponto-de-venda;
- **atendimento ao cliente**: realização do pós-venda, também conhecido como assistência técnica ou assistência ao cliente.

O marketing permite concentrar a empresa na satisfação das necessidades do cliente e, como retorno, proporciona os meios suficientes para garantir o seu ciclo produtivo.

Definindo os fatores de sucesso do seu empreendimento

Com certeza, você considera que o seu empreendimento é melhor do que o dos concorrentes já posicionados no mercado. Não se engane, pois a grande parte dos empreendedores acaba utilizando as mesmas práticas dos

seus concorrentes. Na realidade, usam as mesmas armas para conquistar o mercado. Você precisa realmente criar um negócio que seja único e ímpar, aquele que a concorrência jamais consiga copiar ou imitar. E quando os concorrentes chegarem lá (copiando e imitando), você já estará realizando tarefas muito mais avançadas. Daí a necessidade de ser muito criativo e inovar constantemente. Nessa corrida, os clientes estão cada vez mais exigentes e cada vez menos dispostos a pagar por algo que não lhes traga satisfação. Seu negócio precisa chamar a atenção do cliente. O ponto de partida é saber exatamente o que o cliente quer e o que realmente faz a diferença para ele. Você precisa saber alinhar o seu negócio com as prioridades do cliente. Isso significa investir nos fatores de sucesso. Mas quais são eles? Você precisa saber defini-los com precisão. A lista a seguir sugere algumas alternativas:

- atendimento ao cliente;
- satisfação do cliente;
- qualidade;
- preço;
- imagem;
- disponibilidade no mercado;
- durabilidade;
- facilidade de uso;
- pós-venda;
- comunicação com o cliente;
- marca;
- diferencial com relação aos concorrentes;
- demonstração de que o negócio é sério e cordial para o cliente;
- responsabilidade social da empresa;
- ética profissional.

Defina em ordem prioritária os fatores de sucesso do seu negócio. Se quiser, complemente a lista de fatores com aqueles que você detectar. Promova, continuamente, com toda a sua equipe, avaliações sobre o comportamento do negócio em relação a esses fatores.

IDENTIFICANDO O CLIENTE

A principal razão de ser de qualquer empreendimento empresarial é o cliente. É ele quem define se o negócio será bem-sucedido ou não e também determina o grau de sucesso de qualquer negócio. Todo negócio existe para atender às necessidades do mercado e, mais especificamente, às necessidades e conveniências do cliente. De nada adianta produzir um produto perfeito se ele não serve para o mercado nem satisfaz necessidades ou aspirações dos clientes. Todo negócio é extremamente dependente do seu cliente e está envolvido com a concorrência, principalmente quando o mercado é restrito e os concorrentes disputam os clientes existentes.

Além do conceito de cliente externo — o consumidor dos produtos ou usuário dos serviços da empresa —, existe também o conceito de cliente interno. O cliente interno está dentro da empresa. Observando o interior da empresa, notamos que ela representa uma cadeia de valores, em que cada funcionário é cliente do funcionário anterior e fornecedor para o funcionário posterior. Esse encadeamento de fornecedores internos e de clientes internos proporciona uma visão nova e revolucionária do processo produtivo: o processo produtivo voltado para a satisfação cada vez maior do cliente interno. Quem lucra com isso? Certamente, a empresa e, principalmente, o último elo da cadeia: o cliente externo.
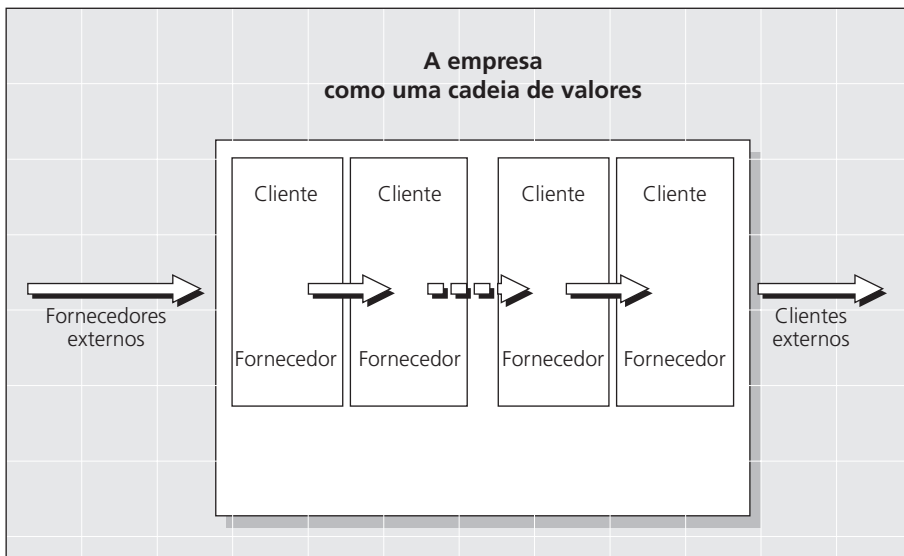
Figura 11.2 A empresa como um elo intermediário entre fornecedores e clientes.

A focalização do cliente é fundamental para definir adequadamente um negócio. Cada funcionário trabalha com entradas ou insumos e com saídas ou resultados. Em uma ponta, deve ter pleno conhecimento de quem recebe o seu trabalho:

- Quem é o meu cliente?
- O que tem valor para ele?
- Quais são as suas necessidades?
- De que o cliente realmente necessita?
- Como persuadi-lo e ultrapassar suas expectativas e aspirações?

Na outra ponta, cada funcionário deve ter conhecimento total de quem lhe fornece as entradas para seu trabalho:

- Quem é o meu fornecedor?
- Como ele atende às minhas necessidades?
- Quais são realmente as minhas necessidades?
- O que fazem os outros fornecedores?
- De que eu necessito realmente dos meus fornecedores?
- Como devo comunicar minhas necessidades ao meu fornecedor?

Essas são as principais questões para que cada funcionário identifique o cliente e o fornecedor interno. Dessa maneira, você criará um negócio no qual seus funcionários estão perfeitamente sintonizados, trabalhando dentro de uma cadeia de valor.

Quais são seus custos de comercialização?

A planilha a seguir é uma sugestão para você calcular seus custos de comercialização.

Discriminação	percentual sobre vendas	Valor (R$)
Impostos e taxas: Empresas optantes do Simples: • Simples federal • Simples estadual • Simples municipal Empresas não optantes do Simples: • IR sobre o lucro (15%) • Contribuição social (9% sobre o lucro) • PIS/Cofins (0,65% sobre faturamento bruto mensal) • IPI (de 0% a 300% conforme o produto) • ISS (variável conforme o município) • ICMS (de 0% a 25% conforme o produto/serviço) Subtotal 1		
Outras despesas Comissões sobre vendas Fretes sobre vendas Subtotal 2		
Total (soma 1 + 2)		
Feita e analisada a planilha, você considera que o seu empreendimento é melhor que o dos concorrentes?		

Figura 11.3 Planilha de despesas mensais — custos de comercialização.

Quem é o cliente

Os clientes são capazes de impulsionar ou derrubar um negócio. Um cliente pode ser uma organização, uma empresa, um usuário dos produtos/serviços ou um consumidor final. É quem compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transações. É ele quem determina direta ou indiretamente se o negócio será bem-sucedido ou não. Por essa razão, o cliente deve ser encarado como o principal patrimônio da empresa.

Mas onde estão os clientes? Existem milhares de empresas que não vendem diretamente aos consumidores finais. Há empresas que vendem produtos diversos — matérias-primas, bens semiprocessados e produtos acabados — para diferentes clientes, como indústria, comércio, escolas e universidades, bancos, hospitais, repartições públicas e milhares de outros estabelecimentos ou instituições. Existem também bens ou serviços industriais, que são itens ou materiais consumidos por empresas ou organizações para seus negócios cotidianos. Esses produtos diferem dos bens e serviços de consumo, que são destinados ao consumidor final, seja diretamente, seja por meio de canais de distribuição, como agentes, atacadistas, varejistas etc.

Os especialistas em marketing fazem distinção entre marketing industrial e marketing de consumo, tendo por base o tipo de consumidor que está sendo considerado.

Quadro 11.1 As diferenças entre marketing industrial e marketing de consumo

Marketing	Cliente	Tipo de produto/serviço
Industrial	Indústria	• Produtos como prensas, máquinas operatrizes, tornos mecânicos, matérias-primas industriais etc. • Serviços como assistência técnica, manutenção, consultoria, contabilidade etc.
Consumo	Consumidor final	• Produtos como roupas e vestuário, artigos de higiene, alimentos em geral, remédios, som etc. • Serviços como bancos, financeiras, restaurantes, locadoras de vídeo, cinema e teatro, televisão etc.

Não importa apenas saber quem é o cliente, mas como ele é: quais são as suas características, seus hábitos de compra, suas preferências, suas expectativas etc. Por que conhecer o cliente? É para ele que você está trabalhando. Ponha-se no lugar dele. Veja o que você faz por meio do ponto de vista do cliente.

O dinâmico processo de vendas

Conhecendo o cliente e suas características você pode se preparar melhor para vender a ele os seus produtos/serviços. Dominar o alvo facilita a pontaria de qualquer bom atirador. O setor de vendas tem uma importante função na empresa: colocar os produtos/serviços produzidos pela empresa no mercado de clientes ou consumidores, satisfazendo as necessidades do mercado e alcançando os objetivos da empresa. O setor de vendas representa a interface entre a empresa e os seus clientes ou consumidores.

Em primeiro lugar, deve-se conhecer profundamente o produto/serviço a ser vendido. É importante que todas as características e vantagens do produto/serviço sejam realçadas na sua apresentação ao cliente. Para conseguir alcançar esses objetivos, o setor de vendas deve seguir um processo de vendas, composto de sete fases, como veremos a seguir.

1. **Pesquisa de mercado de consumidores**: é a fase inicial do processo de vendas. A pesquisa de mercado procura obter informações sobre os consumidores e sua relação com os produtos/serviços que a empresa pretende colocar no mercado: onde estão localizados, em que quantidade, seus hábitos de compra, seu poder aquisitivo, suas características socioeconômicas, como podem ser abordados etc. A pesquisa de mercado procura avaliar o comportamento dos consumidores diante das características do produto/serviço (seu preço, tamanho, cor, embalagem, durabilidade etc.).
2. **Propaganda**: é a fase em que a empresa procura fixar uma imagem do seu produto/serviço, sua marca, seu conceito, sua utilidade, suas vantagens diante dos produtos/serviços dos concorrentes, para ganhar a preferência dos clientes ou consumidores. Não é chavão dizer que a propaganda é a alma do negócio, porque ela pode aumentar as vendas da empresa. A propaganda é a comunicação de massa, ou seja,

difunde-se para o grande público. Ela pode ser divulgada por vários meios de comunicação, como rádio, televisão, jornais, revistas, cinema, cartazes etc.

3. **Venda**: trata-se da venda propriamente dita, ou seja, é a fase fundamental do processo de vendas. Consiste na transferência do produto/serviço para o cliente ou consumidor. A venda pode ser:

   a. **pessoal**, quando realizada por meio de um contato direto entre o vendedor e o comprador, seja no estabelecimento comercial, seja visita em domicílio, no balcão, pelo telefone etc.;

   b. **impessoal**, quando a venda ocorre sem intervenção direta do vendedor, como no auto-serviço do supermercado, na compra por catálogo, no *telemarketing* feito pela televisão ou pelo jornal, por meio de mala-direta, nas máquinas de vendas etc.;

   c. **virtual**, quando a venda é feita pela internet. Trata-se de um formato de negócios que permite uma incrível redução de custos e um aumento de eficiência e eficácia.

4. **Promoção de vendas**: é a fase do processo de vendas que procura promover ou acelerar as vendas do produto/serviço. A promoção de vendas pode ser feita por meio de: treinamento dos vendedores, fornecimento de manuais, catálogos e folhetos contendo informações sobre o produto/serviço, detalhes técnicos etc. Também pode ser feita por meio de material fornecido aos revendedores (catálogos, folhetos, bandeiras, painéis, boletins etc.) ou ainda diretamente sobre os clientes ou consumidores por meio de demonstrações, amostras, sorteios, amostras grátis, brindes, ofertas, feiras e exposições, mala-direta, descontos por volume de compras etc.

   As promoções são freqüentemente utilizadas quando há:

   - estoque elevado de produtos;
   - lançamento de novos produtos;
   - sucesso da concorrência;
   - sazonalidade ou ciclicidade das vendas.

5. **Canais de distribuição**: os canais de distribuição representam os meios pelos quais os produtos/serviços fluem da empresa em direção aos clientes ou consumidores, para atingi-los da melhor forma possível. Na verdade, os canais de distribuição são os intermediários entre a empresa e os seus clientes ou consumidores. Muitas vezes, a empresa coloca diretamente seus produtos/serviços no mercado. Outras, além do representante, ela requer um atacadista. Em certos casos, o elo também depende de um varejista para chegar ao consumidor final.
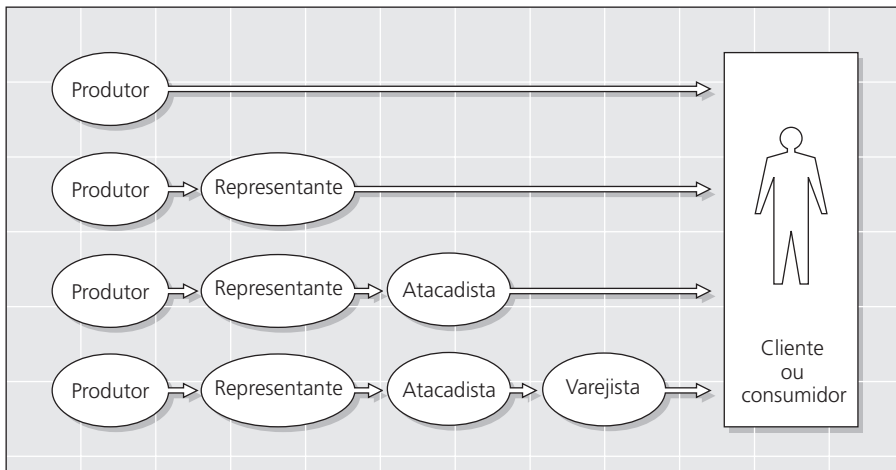
Figura 11.4 Os canais de distribuição.

A maneira de distribuir o produto influencia o preço. As principais opções de venda são: venda direta ao consumidor, por meio de representantes comissionados, por atacadistas ou revendedores, variando conforme a atividade do negócio. O importante é conhecer os vários *mark-ups* das diferentes etapas da distribuição para calcular o preço final do produto, a fim de mantê-lo competitivo. Muitos empreendedores temem contratar intermediação por achar que ela reduz a lucratividade unitária. Mas vender diretamente ao consumidor pode levar tempo e requerer custos de promoções e vendas. Convém avaliar se os intermediários compensam seus custos, já que têm estrutura e clientela.

6. ***Merchandising***: a palavra *merchandising* vem do inglês *merchandise*, que significa mercadoria. No caso, o *merchandising* envolve todos os aspectos relacionados com a apresentação do produto/serviço que a empresa pretende colocar no mercado: características, tamanho, nome, marca, embalagem etc., ou seja, todos os aspectos relacionados com o produto/serviço. O *merchandising* pretende dar personalidade e individualidade ao produto para que ele seja identificado pelo consumidor em sua apresentação, facilitando e aumentando as vendas.

7. **Pós-venda**: é a fase posterior à venda ao cliente. Pode receber vários nomes, como assistência técnica, atendimento ao consumidor, atendimento ao cliente etc. Na realidade, é a fase em que se pretende monitorar o cliente quanto ao uso e apreciação do produto/serviço que adquiriu, para verificar se ele está satisfeito com a compra feita e com o tratamento recebido. Trata-se de atender às reclamações do cliente, sanando eventuais falhas do produto/serviço, corrigindo os aspectos relacionados com qualidade, com a atenção recebida do vendedor, com a clareza das explicações do manual de utilização etc.

Assim, o processo de vendas é constituído das sete fases que acabamos de verificar. Todas elas são importantes para a satisfação do cliente e para a garantia de novas vendas.
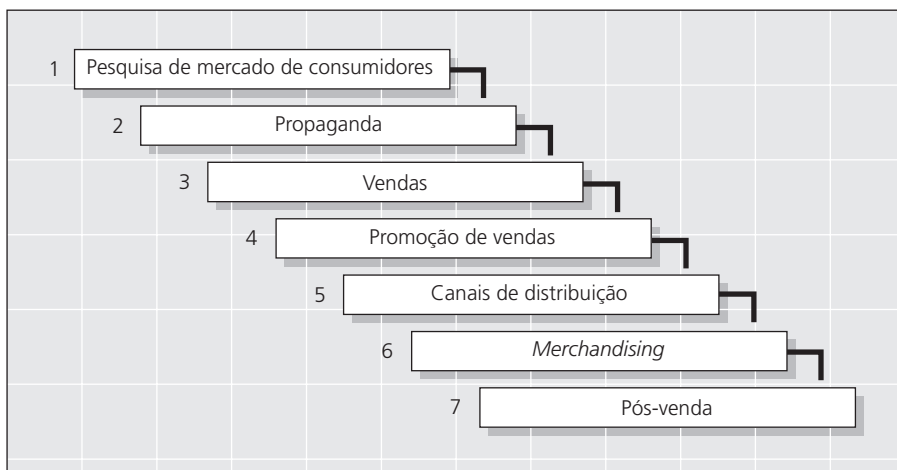
Figura 11.5 As fases do processo de vendas.

PREVISÃO DE VENDAS

Para vender seu produto/serviço e produzi-lo na quantidade adequada às necessidades do mercado, a empresa precisa prever antecipadamente as suas vendas, para planejar suas atividades de produção e de comercialização. A previsão de vendas é a base para o planejamento da produção e da comercialização. Saber qual é a quantidade semanal, mensal ou anual de produtos/serviços a serem produzidos, e como tudo isso será vendido, são fatores que dependem da previsão de vendas.

A previsão de vendas representa a quantidade de produtos/serviços que a empresa pretende vender ou colocar no mercado durante um determinado período, geralmente um mês ou um ano, dividido em meses. Constitui, portanto, uma estimativa ou uma expectativa de vendas. Pode ser feita em unidades físicas ou em valores monetários.

Produtos:	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
ABC	100	100	100	100	100	100	120	130	140	150	170	180
ZYX	200	200	200	200	200	220	240	260	280	300	340	400

Figura 11.6 Previsão de vendas de dois produtos.

A previsão de vendas pode ser detalhada ou desdobrada por território ou por vendedor, a fim de proporcionar melhor acompanhamento e controle das regiões e da equipe de vendas. Pode ainda ser multiplicada pelo preço dos produtos/serviços e transformada em previsão de receita de vendas. A previsão de vendas é estimada pelas informações de vendas anteriores ou pela pesquisa de outras empresas equivalentes ou concorrentes e pelas tendências do mercado. Todos esses dados podem ser obtidos por meio da análise do mercado, que vimos anteriormente.
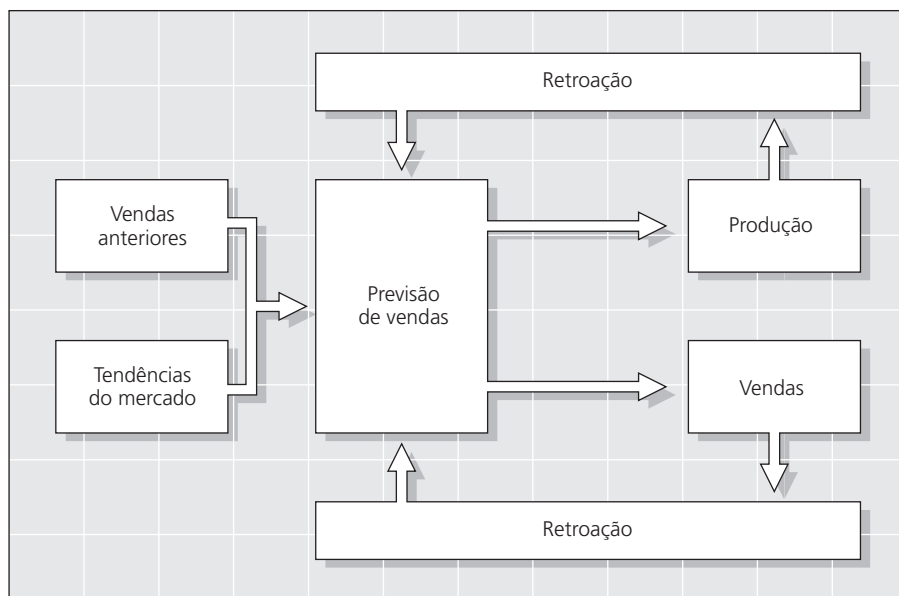
Figura 11.7 O esquema da previsão de vendas.

Qual é a sua receita operacional mensal?

Projete o faturamento de seu negócio com base no preço dos seus produtos/serviços. Utilize a planilha a seguir.

Discriminação	**Quantidade**	**Preço de venda**
Produto A		
Produto B		
Produto C		
Subtotal 1		
Serviço 1		
Serviço 2		
Serviço 3		
Subtotal 2		
Total (subtotal 1 + subtotal 2)		

Figura 11.8 Planilha de receita operacional mensal.

PROPAGANDA: A ALMA DO NEGÓCIO

Quando tratamos do processo de vendas, citamos a sua segunda fase, a propaganda, a alma do negócio. Verificamos que ela é a comunicação de massa, ou seja, a comunicação da empresa focada no grande público. A American Marketing define a propaganda como qualquer forma paga de apresentação de produtos, serviços, pessoas ou idéias, abertamente patrocinada pelo anunciante.

Assim, na propaganda, há sempre um anunciante identificado que paga a divulgação do produto, serviço ou idéia. Muitas pessoas confundem propaganda com publicidade, mas são duas vertentes diferentes. A publicidade corresponde à divulgação de notícias ou informações sobre produtos, serviços, pessoas, idéias sem qualquer pagamento por parte do patrocinador.

A propaganda pode ser classificada em duas formas: a propaganda direta e a indireta. Vejamos cada uma delas.

- **Propaganda direta** é aquela em que o patrocinador entra em contato direto com o consumidor ou o cliente. É o caso da remessa de catálogos, listas de preços, folhetos, prospectos etc. Geralmente, a propaganda direta é realizada pelo correio, recebendo o nome de propaganda por mala-direta.
- **Propaganda indireta** é aquela realizada por meio de outros veículos, tais como jornais, revistas, televisão, cartazes ao ar livre (*outdoor*), rádio etc., que recebem o nome de veículo de propaganda, porque transportam os anúncios dirigidos aos consumidores dos produtos/serviços. Um anúncio é qualquer aviso, notícia ou esclarecimento endereçado ao público.

O objetivo da propaganda é predispor o cliente ou o consumidor em potencial para a compra do produto/serviço anunciado. Para a maioria dos produtos/serviços que são colocados no mercado, a propaganda tem o objetivo de influenciar o cliente de maneira a confirmar ou a alterar a sua atitude de compra.

Existem também mais dois tipos de propaganda: a institucional — que divulga a imagem da empresa sem qualquer pretensão de vender — e a comercial — que visa especificamente vender o produto/serviço no mercado.

O ATENDIMENTO E FOCO NO CLIENTE

O atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio. O cliente representa o principal objetivo do negócio — a sua razão de ser e de existir. Todo negócio deve estar voltado para o cliente — ainda que potencial — e somente se mantém se ele estiver decidido a continuar comprando o produto/serviço, seja para sua satisfação pessoal, seja para suas necessidades básicas. Para que o negócio possa ser bem-sucedido, é imprescindível que o cliente fique satisfeito com o produto/serviço oferecido. Dessa forma, os produtos e os serviços devem ser continuamente ajustados e sintonizados com as preferências dele. Isso faz parte do que se poderia denominar orientação para o cliente (*client centered*) ou ainda mentalidade mercadológica (*marketing minded*).

Na realidade, o marketing representa uma inversão na forma de raciocínio: é a resolução do problema de trás para a frente. Parte do resultado final desejado — que é um cliente satisfeito — para verificar quais ações devem ser realizadas para chegar a tal resultado. Em vez de olhar para dentro do próprio negócio, deve-se olhar para fora, tendo o foco no cliente: abrir as janelas e ver o que o mercado faz, o que os concorrentes fazem e o que o cliente deseja e precisa. Uma pesquisa superficial de mercado geralmente conduz a uma constatação óbvia: os clientes estão à procura de um produto bom, bonito e barato. Com as informações obtidas, você terá condições de criar produtos/serviços e desenvolver um espírito de equipe entre seu pessoal para atender bem ao cliente, sempre oferecendo um excelente serviço, que certamente será o diferencial da sua empresa diante das demais.

Preço

O empreendedor deve gerenciar os preços de seus produtos/serviços por meio da estrutura que montou e dos custos que assumiu, levando sempre em conta o que se pratica no mercado. De um lado, existe o preço que o empreendedor pede por seu produto/serviço; de outro, o preço que o cliente se dispõe a pagar. E ainda existe o preço com que o mercado opera normalmente. A composição de preços deve levar tudo isso em consideração para que o empreendedor saiba exatamente em que território está pisando.

Para tornar-se mais competitivo, o empreendedor pode reduzir a margem de lucro em 1% ou 2%. Mas aí surge a pergunta: compensa trabalhar com uma margem de lucro menor? Por outro lado, ele deve tomar uma decisão bem ponderada, porque é possível que fique totalmente sem movimento em sua empresa, à espera de um cliente que certamente não aparecerá. Ter jogo de cintura é importante.

Nesse caso, convém relembrar o quadro que apresentamos no Capítulo 4 (Quadro 4.2, p.77) para que você use o bom senso no momento da fixação de preços.

Quadro 11.2 Como os preços são visualizados pelo cliente e pela empresa

Como o cliente estima o preço	Como a empresa determina o preço
• Objetivos desejados pelo cliente • Grau de utilidade do produto/serviço • Grau de qualidade percebida • Valor determinado pela empresa • Nível de serviço e de atendimento • Preço dos similares concorrentes	• Objetivos almejados pela empresa • Custos de produção e de vendas • Margem de lucro pretendida • Valor que o cliente atribui • Restrições legais quanto ao preço • Preços fixados pela concorrência

O cálculo dos preços de venda pode ser feito com base nos custos e na margem de lucro desejada. Existem dois métodos: o *mark-up* e a margem de lucro.

O *mark-up* é um valor ou uma porcentagem adicionada ao preço de custo (custos totais, diretos e indiretos) para chegar ao preço de venda. Contudo, o preço definido pela fórmula de *mark-up* pode ser alto demais em relação ao que a clientela se dispõe a pagar. Algumas vezes, o preço estabelecido pelo mercado pode ser baixo e insuficiente para pagar os custos da produção e resultar em algum lucro. Este é o cálculo do *mark-up*:

$$\textit{Mark-up}\ (\%) = \frac{(\text{preço de venda} - \text{preço de custo})}{\text{preço de venda}} \times 100$$

A margem de lucro é o valor do lucro que se obtém em cada item. O cálculo da margem de lucro é o seguinte:

$$\text{Margem}\ (\%) = \frac{(\text{preço de venda} - \text{preço de custo})}{\text{preço de venda}} \times 100$$

Obviamente, o *mark-up* e a margem de lucro variam conforme o negócio e os vários pontos da cadeia de fornecimento. Uma alternativa para resolver o problema é verificar o que fazem os concorrentes ou consultar a associação comercial ou seus contatos.

Estime o seu preço

Para estimar o preço de seus produtos/serviços, você deve levar em conta uma criteriosa equação: quanto custa o produto/serviço, quanto a clientela está disposta a pagar por ele, quantas unidades ela se dispõe a comprar e qual é o lucro desejado. Essas quatro informações permitem simular diferentes preços unitários e quantidades de vendas para tomar uma decisão: ganhar na margem (preço mais elevado) ou no giro (maior quantidade de venda de produtos/serviços). Deve-se considerar que um aumento de preço implica quase sempre menor volume de vendas e vice-versa. A amplitude de flexibilidade é determinada pelo valor máximo que a clientela aceitará pagar e pelo seu potencial máximo de demanda. Assim, qualquer projeção deve ser realista, tanto em valores como em quantidades. A planilha a seguir pode ser útil para esses cálculos.

Discriminação:	**Produto A**	**Produto B**	**Produto C**
1. Lucro desejado			
2. Volume de venda projetada			
3. Preço de mercado			
4. Receita (2 x 3)			
5. Custo direto unitário			
6. Custo direto total (2 x 5)			
7. Custos de comercialização (comissões + impostos)			
8. Total de custos variáveis (6 + 7)			
9. Margem de contribuição (4 - 8) (soma das margens de contribuição de todos os produtos			
10. Margem de cobertura			
11. Despesas fixas			
12. Resultado (10 - 11)			

Figura 11.9 Modelo de planilha de formação de preços.

FOCO NO FOCO DO CLIENTE

Há algum tempo, falava-se em foco no cliente. Isso significava atender o cliente primorosamente, satisfazer suas necessidades e ultrapassar suas expectativas, além de conhecê-lo sob o ponto de vista externo: descobrir quem é o cliente e o que tem valor para ele. Foi essa abordagem que diferenciou muitas empresas e as levou ao sucesso. Trata-se de uma abordagem necessária nos dias de hoje, mas que também é insuficiente. A competição atual exige mais do que isso. No momento presente, fala-se em foco no foco do cliente. Isso significa conhecer não-somente o cliente, mas as suas necessidades e expectativas intrínsecas. Para tanto, deve-se colocar no lugar do cliente e pensar o negócio como se o empreendedor fosse o seu próprio cliente. Chamar a isso de empatia ou qualquer outra denominação não é relevante, o que importa é você se sentir como o cliente, avaliando o que a sua empresa está lhe oferecendo e por quais razões deveria comprar o seu produto/serviço. O foco no foco do cliente significa que você vai trabalhar de acordo com as expectativas e as necessidades do cliente, totalmente sintonizado nele. É difícil? Sim, mas não é impossível: depende de você.

A INTERNET COMO FERRAMENTA DE MARKETING

No final dos anos 1990, o advento da internet revolucionou o mundo dos negócios. Hoje, grande parte dos produtos e serviços pode ser encontrada em *sites* na internet. Por meio da *web*, o consumidor vem ampliando as alternativas de escolha e o nível de controle sobre suas decisões de compra.

O acesso do consumidor às empresas pode ser realizado de qualquer lugar do planeta, na hora em que desejar e, ainda, pode tomar a decisão de compra de acordo com a velocidade que lhe for mais conveniente.

Especificamente para os pequenos negócios e novos empreendimentos, a internet potencializa sua competitividade na medida que clientes, parceiros, fornecedores, entre outros, localizem e estabeleçam contato com as empresas. No entanto, o empreendedor deve compreender as regras de como essa relativa novidade funciona.

Segundo Tapscott, 12 temas devem ser compreendidos sobre a Nova Economia:

Quadro 11.3 Os temas da Nova Economia

Tema	Características
1. Conhecimento	Conteúdo de conhecimento dos produtos e serviços está crescendo significativamente à medida que as idéias e informações dos consumidores e as tecnologias passam a fazer parte dos produtos. Por exemplo: roupas inteligentes, *smart cards*, rodovias inteligentes, telefones inteligentes, entre outros.
2. Digitalização	Na Nova Economia, a informação está em formato digital: *bits*. Quando a informação é digitalizada e comunicada por meio de redes digitais, revela-se um novo mundo de possibilidades. Quantidades enormes de informação podem ser compridas e transmitidas na velocidade da luz.
3. Virtualização	Com a transformação da informação de analógica para digital, as coisas físicas podem tornar-se virtuais – alterando o metabolismo da economia, os tipos de instituição e relacionamentos possíveis e a natureza da própria atividade econômica. Ex: Estrangeiros virtuais, urnas virtuais, quadro de avisos, corporação virtual, órgão governamental virtual, centro de compras virtual, mercado virtual, leilão virtual, entre outros.
4. Molecuralização	A Nova Economia é uma economia molecular. A antiga corporação está sendo desagregada, substituída por moléculas dinâmicas e grupos de indivíduos e entidades que formam a base da atividade econômica. A "massa" torna-se "molécula" em todos os aspectos da vida econômica e social.
5. Integração/Redes Digitais	A Nova Economia é uma economia interligada em rede, integrando moléculas em grupos que são conectados a outros para criar riqueza. O novo paradigma na criação de riqueza é possível por causa das redes de computadores que são digitais e não analógicas e devido à mudança no estilo das conexões, que antigamente eram redes hierárquicas, centradas em um computador central e hoje formam teias ponto a ponto baseadas no modelo da internet.
6. Desintermediação	As funções do intermediário entre produtores e consumidores estão sendo eliminadas devido às redes digitais. Empresas, funções e pessoal intermediários precisarão dar um passo à frente na cadeia alimentar para criar um novo valor, caso contrário, enfrentarão a desintermediação.
7. Convergência	Na Nova Economia, o setor econômico dominante está sendo criado por três setores econômicos convergentes que, por sua vez, garantem a infra-estrutura para a criação de riqueza em todos os setores. O setor dominante na Nova Economia é a nova mídia, que são os produtos da convergência das indústrias de computação, comunicação e conteúdo.
8. Inovação	Na verdade, o principal propulsor da Nova Economia continua sendo a inovação. No entanto, os novos produtos e serviços caminham na direção da personalização em massa de bens e serviços ao contrário da produção em massa proposta por Henry Ford.
9. Produconsumo	Na Nova Economia, a distinção entre consumidores e produtores é pouco nítida, isto é, conforme a produção de massa vai sendo substituída pela personalização em massa, os produtores vão tendo de criar produtos específicos que reflitam as exigências e gostos de cada consumidor individualmente. Pode-se dizer que os consumidores envolvem-se no processo de produção propriamente dito.
10. Imediatismo	A nova empresa é uma empresa em tempo real, que se ajusta contínua e imediatamente às novas condições comerciais por meio do imediatismo das informações. As mercadorias são recebidas dos fornecedores e os produtos despachados aos clientes *just-in-time*, reduzindo ou eliminando assim a função do depósito e permitindo às empresas deixar para trás a produção em massa e entrar na era da produção *on-line* personalizada.
11. Globalização	Conforme Peter Drucker, "o conhecimento não conhece fronteiras". Com o conhecimento tornando-se o recurso-chave, existe apenas uma economia mundial, muito embora cada organização, individualmente, opere em um cenário nacional, regional ou local. Clientes globais exigem produtos globais.
12. Discordância	Questões sociais sem precedentes estão começando a surgir, resultando possivelmente em grandes traumas e conflitos. A Nova Economia exige que a noção de forças dialéticas seja revista. Na medida em que as mudanças resultantes da Nova Economia entram em choque com as antigas culturas, conflitos sociais significativos, estas destroem a composição das estruturas e das instituições.

Fonte: Extraído de: TAPSCOTT, Dan. *Era digital*. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 50-74.

É preciso destacar que, apesar do fim do movimento especulativo sobre as empresas ponto.com no ano 2000, a internet se mostra como um canal importante para comercialização e divulgação de produtos e serviços, principalmente para os pequenos negócios e novos empreendimentos. Assim, as empresas que traçaram estratégias sólidas por esse canal demonstraram que conseguiram gerar lucros aproveitando sua abrangência, mas respeitando os limites dessa ferramenta.

NEGÓCIOS *ON-LINE*

A 1-800-Flowers tornou-se a maior floricultura do mundo, com vendas de 300 milhões de dólares e 40 por cento de índice de crescimento anual por vários anos.

A empresa foi criada em 1976 do modo tradicional por Jim McCann, que possuía uma rede com 14 floriculturas na área metropolitana de Nova York. Em 1986, McCann adquiriu o número de telefone 1-800-Flowers e, seu foco imediato, foi investir na criação de uma marca sólida no mercado de comercialização de plantas, flores e arranjos florais.

O próximo passo lógico era buscar a expansão. Nesse caso, McCann expandiu com sucesso seus negócios por meio de serviços de entrega de flores – telefone, fax, outros – e, em meados dos anos 1990, a empresa entrou na arena da internet e, visivelmente, esse foi o canal que mais incrementou as vendas.

A empresa provavelmente seja mais reconhecida por sua capacidade de atender os clientes *on-line*, porém, menos visível, foi a estratégia inovadora adotada para agilizar o sistema de entrega dos produtos. Por meio das lojas próprias, franquias e criação de parcerias com várias floriculturas, as oportunidades foram alavancadas e um sistema de atendimento em tempo real aos clientes foi desenvolvido.

Consumidores e vendedores passaram a estar conectados em tempo real, visto que a grande maioria dos pedidos tinha como objetivo ser entregue no mesmo dia. Com mais de 100 lojas próprias, hoje, a empresa tem um sistema híbrido que inclui a rede BloomNet, de aproximadamente 1500 floristas (85 lojas franqueadas e o restante de floriculturas parceiras), e também, outra parte que inclui a entrega de presentes não-florais.

Com o sistema de atendimento e entrega singular, a 1-800-Flowers.com é uma empresa reconhecida por sua estratégia de relacionamento e, especificamente, pelo canal internet, os anúncios em grandes portais, incluindo a América Online, Microsoft Network (MSN) e Yahoo, entre outros. Isso demonstra que a estratégia de expansão por esse canal de negócios continua tendo grande importância.

Inicialmente comercializando plantas e arranjos florais, hoje a 1-800-Flowers.com oferece uma grande variedade de produtos incluindo:

- Flores
- Plantas
- Alimentação refinada
- Doces
- Cestas de presentes
- Presentes personalizados

Fonte: website www.1800flowers.com. Acesso em 2007.

CAPÍTULO

12

GERENCIANDO AS FINANÇAS

- Indicadores de desempenho
- Como gerenciar as finanças
- Fontes de financiamento
- Capital de giro da empresa
- Fluxo de caixa
- Ativos circulantes
- Como entender as demonstrações financeiras
- Indicadores de desempenho do negócio

INDICADORES DE DESEMPENHO

Para funcionar, as empresas precisam de dinheiro. O simples fato de uma empresa precisar de um imóvel para se instalar, máquinas e equipamentos para produzir, pessoas para trabalhar, matérias-primas para processar, revela, na verdade, a necessidade de recursos financeiros que permitam alugar ou comprar o imóvel, adquirir as máquinas e equipamentos, pagar os salários do pessoal, comprar as matérias-primas, recolher os impostos etc. Nenhuma empresa pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial, nem pode funcionar sem algum capital de giro.

As empresas são organizações sociais que utilizam recursos para atingir objetivos. Quanto ao objetivo que perseguem, existem empresas lucrativas, nas quais o objetivo final é o lucro, e empresas não-lucrativas, nas quais o objetivo final é a prestação de algum serviço público, independentemente do lucro. O lucro constitui o excedente entre a receita obtida e a despesa efetuada em uma determinada operação. Também é a remuneração do empreendedor que assume os riscos do negócio. É o resultado da ação sinergística do empreendimento.

Erros mais comuns na captação de fundos[1]

Quem inicia seu próprio negócio deve evitar os seguintes erros fatais:

- iniciar o negócio sem recursos suficientes para o seu bom andamento;
- contar com vendas maiores ou mais rápidas que o provável;
- não prever uma opção para possíveis emergências financeiras;
- tomar empréstimos elevados e ficar refém dos juros e do pagamento da dívida;
- colocar ativos sob riscos desnecessários por não considerar outras alternativas;
- não contar com recursos financeiros para expandir a empresa;
- subestimar o valor necessário para as despesas pessoais;
- não se preparar para possíveis sobressaltos da conjuntura econômica;
- não prever os efeitos de desembolsos regulares, como pagamento de impostos;
- imaginar que a captação de recursos constitui a etapa mais difícil na implantação do negócio.

COMO GERENCIAR AS FINANÇAS

A maioria dos pequenos e médios empresários costuma administrar custos e finanças de maneira intuitiva, por não terem formação nessas áreas. Até um determinado momento, essa intuição permite obter um bom desempenho. Mas, quando a empresa começa a crescer, é necessário buscar novos conhecimentos e contratar profissionais especializados para fazer a administração financeira. É a hora em que o empresário necessita de maior informação para avaliar os resultados e o desempenho da empresa, pois pode começar a perder dinheiro sem saber exatamente por quais razões.

O gerenciamento financeiro é a área da empresa que cuida dos recursos financeiros. Como veremos adiante, o gerenciamento financeiro preocupa-se

---

[1] Baseado em HINGSTON, Peter. *Como abrir e administrar seu próprio negócio*. São Paulo: Publifolha, 2001. p. 66.

com dois aspectos importantes: a rentabilidade e a liquidez. Isso significa que gerenciar as finanças é tentar fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo. Na realidade, esses são os dois objetivos principais das finanças: o melhor retorno possível do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e a sua rápida conversão em dinheiro (liquidez). Tendo esses dois objetivos em mente, o empreendedor pode tocar tranqüilamente suas finanças.

A rentabilidade é alcançada à medida que o negócio da empresa proporciona a maximização dos retornos dos investimentos feitos pelos proprietários ou acionistas.

Contudo, a rentabilidade máxima pode comprometer a liquidez da empresa, pois os retornos estão submetidos a diferentes períodos. Daí surge o conflito entre máxima rentabilidade e máxima liquidez: não é possível conseguir a maximização dos dois objetivos simultaneamente. A máxima rentabilidade sacrifica a liquidez e a máxima liquidez sacrifica a rentabilidade. Quase sempre a rentabilidade deve ter prioridade sobre a liquidez. Deve-se aplicar boa parte dos fundos disponíveis e manter inativa outra parte como proteção ou defesa contra os riscos de não conseguir pagar algum débito. Esses fundos inativos não produzem retorno ao investidor. Assim, não é possível manter simultaneamente a maximização da rentabilidade e da liquidez. Em vez da maximização, procura-se a satisfação, ou seja, um meio-termo.

Um dos principais desafios do gerenciamento financeiro é manter a rentabilidade e a liquidez da empresa em nível satisfatório, já que em nível máximo não é possível. Para alcançar rentabilidade e liquidez satisfatórias, o empreendedor deve procurar obter recursos financeiros do mercado e utilizá-los e aplicá-los em seu negócio ou em atividades paralelas.

Como se pode perceber, as três principais atribuições do gerenciamento financeiro são:

- **obter recursos financeiros** para que a empresa possa funcionar ou expandir suas atividades; a obtenção ou captação de recursos financeiros pode ser feita no mercado de capitais, seja por aumento de capital, financiamento seja por condições de pagamento aos fornecedores, empréstimos bancários etc.;
- **utilizar recursos financeiros** para suprir as operações comuns da empresa, em vários setores e áreas de atividade, como compra de

matérias-primas, aquisição de máquinas e equipamentos, pagamento de salários, impostos etc.;

- **aplicar recursos financeiros excedentes**, como aplicações no mercado de capitais ou no mercado monetário, aquisição de imóveis ou terrenos etc.
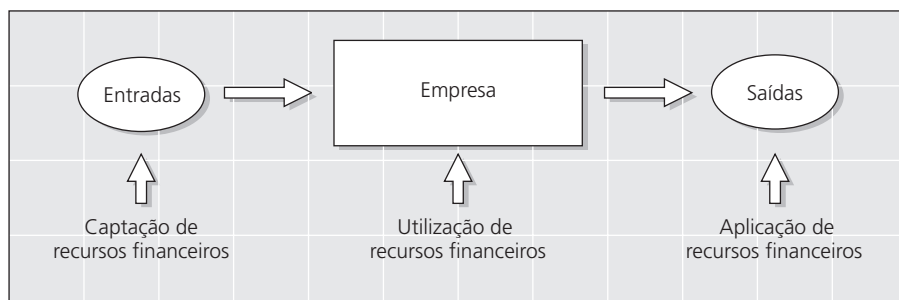
Figura 12.1 Áreas de decisão do gerenciamento financeiro.

A Figura 12.2 a seguir permite uma visão simplificada dessas três áreas de decisão financeira, mostrando as diversas entradas e saídas de recursos financeiros da empresa e sua destinação.
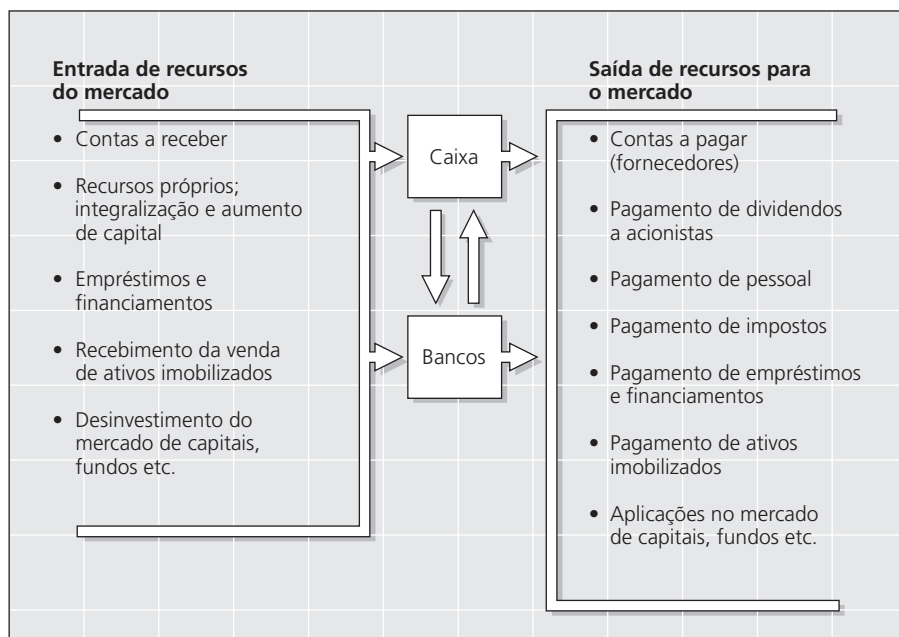
Figura 12.2 Processo de gerenciamento financeiro.

O processo de gerenciamento financeiro resumido na figura anterior é cíclico e repetitivo, precisa ser constantemente monitorado e avaliado para que a rentabilidade e a liquidez da empresa sejam preservadas. Para tanto, utilizam-se essencialmente estas ferramentas:

Quadro 12.1 As principais ferramentas de gerenciamento financeiro

1. **Controle de caixa:** a tesouraria deve saber a todo momento o seu saldo bancário
2. **Controle de conta corrente:** é o extrato elaborado pela tesouraria por meio do movimento diário de caixa e bancos, com créditos, débitos e respectivas datas
3. **Conciliação bancária:** compara o extrato da tesouraria com o do banco para verificar pendências ou erros
4. **Contas a pagar:** é o agendamento diário feito por segmento: fornecedores, tributos, despesas administrativas, comerciais e industriais, provisões etc.
5. **Contas a receber:** é o agendamento da cobrança em carteira com a cobrança bancária
6. **Fluxo de caixa:** é um resumo das contas a receber e a pagar e a projeção do saldo positivo ou negativo em caixa para efeito de aplicação ou obtenção de crédito
7. **Controle dos ativos circulantes:** é o acompanhamento do nível dos estoques e das contas a receber
8. **Arquivo de documentos:** os documentos já lançados devem ser guardados em um arquivo, separados dos tributos, para envio à contabilidade no final de cada mês

O adequado gerenciamento financeiro da empresa exige um trabalho permanente com todas essas ferramentas em conjunto.

Qual é o investimento inicial necessário para o seu empreendimento?

No cálculo do investimento inicial, devem entrar todas as despesas necessárias para montar e/ou desenvolver sua empresa, além de estoques e provisão de caixa para cobrir os custos do primeiro mês de funcionamento. A planilha a seguir pode ajudá-lo nesse aspecto.

Discriminação:	**Quantidade**	**Valor em R$**
A. Investimento fixo:		
Ponto comercial (aquisição ou luvas)		
Ponto comercial (reforma ou decoração)		
Veículos		
Equipamentos de segurança		
Equipamento A		
Equipamento B		
Equipamento C		
Ferramentas e acessórios		
Móveis e utensílios		
Linhas telefônicas		
Fax		
Computadores e periféricos		
Softwares		
Impressora de cheques		
Uniformes profissionais		
Criação e produção de logomarca		
Outros materiais		
Subtotal 1		
B. Capital de giro		
Estoque inicial de mercadorias		
Mão-de-obra e encargos sociais		
Custos fixos		
Reserva financeira para contingências		
Subtotal 2		
Total (subtotal 1 + subtotal 2)		

Figura 12.3 Planilha de investimento inicial.

FONTES DE FINANCIAMENTO

O financiamento é uma operação por meio da qual a empresa obtém recursos financeiros de terceiros para o capital de giro ou para os ativos circulantes temporários e permanentes, bem como para o investimento. O financiamento pode ser classificado em dois tipos: a curto prazo e a médio e longo prazo.

Financiamento a curto prazo

O financiamento a curto prazo (CP) é uma operação por meio da qual a empresa levanta recursos por um período inferior a um ano, a fim de proporcionar ativos circulantes, como caixa, títulos negociáveis, contas a pagar, estoques ou ainda destinados ao financiamento aos clientes. O financiamento a CP é obtido com:

- bancos comerciais privados e públicos (como o Banco do Brasil);
- sociedades de crédito, financiamento e investimento (também denominadas financeiras).

O financiamento a CP consiste em obrigações que devem ser cumpridas dentro de um ano ou menos. Pode ser efetuado mediante quatro tipos de operações financeiras: desconto de duplicatas, empréstimo bancário em conta corrente, crédito direto ao consumidor e crédito mercantil. A seguir, veremos cada um desses tipos de financiamento a CP.

1. **Desconto de duplicatas**. As duplicatas são títulos exatamente iguais, em valor e em outras características, às faturas emitidas pela empresa, ou seja, são as cópias das faturas. Quando vende a prazo, a empresa permanece em posição de espera até a data de vencimento da fatura, momento em que poderá receber a importância vendida ao cliente. Se, porém, a empresa tiver necessidade de recursos para o giro de suas operações, ela pode descontar duplicatas em um banco comercial, recebendo dele um empréstimo de recursos, cujo prazo vai desde o momento em que a empresa recebe o empréstimo bancário até a data do vencimento da fatura. A empresa faz uma cessão de direitos sobre os valores a receber dos seus clientes e paga antecipadamente os juros e o desconto bancário de praxe, recebendo recursos com relativa rapidez para o financiamento de capital de giro temporário. O banco comercial geralmente exige como garantia:

   - solidez dos títulos submetidos ao desconto;
   - saldo médio, ou seja, a obrigação de a empresa manter uma proporção dos seus saldos em conta corrente;
   - reciprocidade em substituição ao saldo médio, ou seja, a atribuição ao banco de todas as operações de recolhimento de tributos ao poder público federal, estadual e municipal.

2. **Empréstimos bancários em conta corrente**. É um serviço denominado linha de crédito ou adiantamento em conta corrente. Trata-se de um compromisso pelo qual o banco comercial concede à empresa um crédito em uma conta corrente que pode ser movimentada à vista. No desconto de duplicatas os recursos são entregues integralmente, mas, nesse caso, os fundos são obtidos pela empresa gradativamente, segundo as necessidades e a disponibilidade de saldo em sua conta bancária. A empresa pode efetuar depósitos para reduzir a dívida. Os juros fixados não incidem sobre o valor máximo colocado à disposição da empresa, mas são calculados sobre o movimento diário dos saldos devedores. O banco comercial geralmente exige como garantia:
   - saldo médio;
   - taxa de juros;
   - entrega em caução de títulos para garantir a devolução do valor do principal na data de vencimento da operação.
3. **Crédito direto ao consumidor**. É uma operação de financiamento destinada ao comprador final dos produtos da empresa. O comprador assina um contrato de financiamento com uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira), que paga o valor da compra à empresa vendedora, com a alienação fiduciária do produto à financeira até o pagamento da última prestação pelo comprador. É uma operação que facilita ao comprador a aquisição de um bem durável (como um automóvel ou um eletrodoméstico) e permite maior volume de vendas para a empresa que produz ou comercializa.
4. **Crédito mercantil**. Enquanto as três modalidades de financiamento a CP mencionadas são efetuadas por intermediários financeiros (como os bancos comerciais e as financeiras), o crédito mercantil é uma fonte espontânea de recursos financeiros proporcionada pelos fatores de produção que a empresa utiliza sem o pagamento instantâneo. No caso da mão-de-obra, os salários são pagos quinzenal ou mensalmente, alguns dias após o final do mês. No caso de compras de mercadorias ou matérias-primas com os fornecedores, a empresa pode obter um prazo de pagamento, permitindo-lhe processá-las e transformá-las em produtos acabados que

podem ser vendidos, proporcionando recebimentos antes do pagamento aos fornecedores. O custo do crédito mercantil pode ser avaliado pelo desconto que o fornecedor efetuaria se a venda fosse à vista.

Financiamento de médio e de longo prazo

Os financiamentos de médio (MP) e de longo prazo (LP) destinam-se à obtenção de recursos de terceiros a prazos superiores a seis meses ou a um ano, respectivamente. São, em geral, efetuados por meio de organismos ou programas geridos pelo poder público, como o Banco do Brasil, o Banco Central, os bancos de desenvolvimento, a Caixa Econômica Federal e as caixas econômicas estaduais. O Sebrae também oferece linhas de financiamento para as micro e pequenas empresas.

O financiamento a MP ou a LP pode ser obtido por meio de fundos especiais de instituições públicas, por meio de recursos captados no exterior, debêntures e recursos próprios. Vejamos rapidamente cada um desses tipos de financiamentos a MP ou a LP.

1. **Fundos especiais de instituições públicas**. São fundos especiais que os órgãos governamentais disponibilizam para investimentos públicos ou para empresas privadas. Os organismos que concedem financiamentos a MP ou a LP utilizando fundos especiais são:
   - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);
   - Banco do Brasil S.A. (BB);
   - Bancos estaduais e regionais de desenvolvimento, como o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e o Banco da Amazônia (Basa);
   - Caixa Econômica Federal (CEF);
   - Caixas econômicas estaduais;
   - Agência Especial de Financiamento Industrial (Finame).
2. **Recursos captados no exterior**. São constituídos pelas operações de empréstimos em moeda com recursos captados no exterior e aprovados previamente pelo Banco Central e pelos financiamentos de importações, isto é, os financiamentos de compras da empresa por fornecedores estrangeiros.

3. **Debêntures**. São títulos de dívida emitidos pela empresa para levantar grandes volumes de dinheiro a longo prazo de diversos grupos de emprestadores ou de aplicadores. A emissão e a venda de debêntures proporcionam — como no caso das ações — flexibilidade na utilização dos recursos, pois permitem a obtenção de financiamento a longo prazo para suas operações. Os debêntures podem ser nominativos ou ao portador. São certificados que dão ao seu comprador o direito de receber juros prefixados no próprio título, correção monetária variável e valor nominal na data de resgate (data de vencimento previamente estabelecida). Difere da ação preferencial pela fixação do prazo e do valor de resgate pela empresa. É uma alternativa de financiamento a longo prazo e a um custo prefixado.
4. **Recursos próprios**. Os recursos próprios da empresa são o capital social, as reservas e os lucros acumulados, itens que integram o patrimônio líquido do balanço. A obtenção de recursos externos para aumentar o capital social se faz com o lançamento de novas ações ao público ou com a oferta de direitos de subscrição aos acionistas atuais, no caso das sociedades anônimas.

Quadro 12.2 Classificação de financiamentos

Financiamento a curto prazo	Financiamento a médio e a longo prazo
• Desconto de duplicatas • Empréstimos bancários em contacorrente • Crédito direto ao consumidor • Crédito mercantil	• Fundos especiais de instituições públicas • Recursos captados no exterior • Debêntures • Recursos próprios

O financiamento de curto prazo serve para cobrir insuficiências de caixa e propicia condições para administrar as contas a pagar e os estoques. Já os financiamentos de médio e de longo prazo servem para angariar recursos de terceiros, por prazos superiores a seis meses ou um ano e propiciam condições para aumentar a capacidade de produção e, conseqüentemente, das vendas da

empresa, para atender aos planos de expansão ou de desenvolvimento tecnológico da empresa.

Por essas razões, a obtenção de financiamentos externos é uma das funções cruciais do gerenciamento financeiro, por exigir cuidadoso estudo do mercado financeiro e das opções referentes às condições de custo e de pagamento.

Fontes de recurso para começar um novo negócio

A maioria dos novos negócios realiza uma captação de recursos financeiros em mais de uma fonte. Em geral, os bancos participam com mais de 50% do capital, mas, no caso de franquias, esse investimento inicial pode chegar a 70%. A seguir, demonstraremos a composição do investimento total necessário em porcentagens.

Tabela 12.1 Composição do investimento total necessário

Caso	Capital próprio	Investimento/ garantia	Empréstimo bancário	Crédito automático
Se o projeto é pequeno e não dispõe de capital, o banco pode oferecer crédito automático, com as garantias necessárias	———	———	———	100%
Se o empreendedor tem o capital inicial, o banco pode oferecer o crédito automático para completá-lo	50 a 100%	———	———	0 a 50%
O investimento bancário pode ser elevado com a garantia adequada	50 a 100%	———	———	0 a 50%
O empreendedor investe metade do capital necessário e o banco o restante, uma parte como empréstimo e outra como crédito automático	50 a 100%	———	———	0 a 50%
Se for franquia, o banco pode emprestar de 60% a 70% do capital necessário	30 a 100%	———	———	0 a 70%
Uma sociedade anônima com ações negociadas em bolsa pode atrair investidores externos ou ainda um capitalista de risco	50 a 100%	———	———	0 a 50%

Fonte: Baseado em HINGSTON, 2001, op. cit., p. 67.

CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA

O capital da empresa pode ser classificado, quanto à sua utilização, em dois tipos: o capital fixo e o capital de giro (ou capital circulante). O capital fixo e o capital de giro complementam-se.

Capital fixo

É constituído de ativos imobilizados. Os investimentos em ativos imobilizados são efetuados a longo prazo, são estáveis e sofrem poucas alterações. É o caso de edifícios, fábricas, instalações, máquinas, equipamentos etc.

Capital de giro

O capital de giro representa a quantidade de dinheiro que a empresa utiliza para movimentar seus negócios. Envolve estoques, dinheiro em caixa e em bancos, financiamentos a clientes por meio de contas a receber, salários e encargos, aluguel, contas de luz, água, telefone etc.

Quadro 12.3 Fatores de aumento ou diminuição da necessidade de capital de giro

O que aumenta a necessidade de capital de giro	O que diminui a necessidade de capital de giro
• Vendas com prazos longos de pagamento • Cobrança ineficiente dos clientes em atraso • Compras à vista • Prazos menores para pagamento de fornecedores • Investimento elevado em estoques • Giro lento dos estoques • Compra de ativos não operacionais • Retiradas excessivas	• Vendas à vista • Cobrança eficiente dos clientes • Reinvestimento dos lucros • Prazos longos para pagamento de fornecedores • Maior lucratividade do negócio • Giro mais rápido dos estoques • Venda de ativos desnecessários ao negócio • Aumento de capital com recursos próprios

Fonte: Extraído de: *Guia PEGN*: como montar seu próprio negócio. Rio de Janeiro: Globo, 2002. p. 64.

O capital de giro é constituído de ativos circulantes, também chamados ativos correntes. Os investimentos em ativos circulantes sofrem alterações constantes, quase cotidianas, pois o capital de giro está relacionado principalmente às vendas, que são realizadas diariamente e sofrem oscilações freqüentes. Esses investimentos são efetuados no curto prazo por causa do ciclo de operações da empresa. Parte das aplicações de fundos da empresa destinam-se ao seu capital de giro. Existe uma diferença entre capital de giro bruto e o capital de giro líquido.

1. **Capital de giro bruto** (CGB) é constituído dos seguintes itens:
   - disponibilidades (disponível em caixas e bancos);
   - investimentos temporários (títulos e valores mobiliários);
   - contas a receber;
   - estoque (matérias-primas, materiais em vias e produtos acabados).
2. **Capital de giro líquido** (CGL) é o capital de giro bruto sem os compromissos a curto prazo com fornecedores, funcionários, fisco etc.

O capital de giro envolve as contas circulantes da empresa, inclusive os ativos e os passivos circulantes. Como os ativos circulantes representam praticamente a metade do ativo total e os passivos circulantes, geralmente um terço do faturamento — nas empresas industriais, por exemplo —, a administração do capital de giro constitui um dos itens mais importantes do gerenciamento financeiro. Toda empresa precisa manter um nível razoável de capital de giro, pois os ativos circulantes devem ser suficientes para cobrir os passivos circulantes com alguma margem de segurança.

A administração do capital de giro tem por objetivo administrar cada um dos ativos e dos passivos circulantes da empresa, para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido.

Os ativos circulantes mais importantes são: caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques. Cada um deles deve ser bem administrado a fim de garantir a liquidez da empresa e, simultaneamente, evitar um nível muito elevado para qualquer um deles.

Os passivos circulantes mais importantes são: duplicatas a pagar, títulos a pagar e despesas provisionadas a pagar — como provisões de passivos, salários

a pagar, juros a pagar etc., ou seja, despesas já incorridas no regime de competência, mas ainda não pagas.

Esses passivos circulantes devem ser bem dosados para garantir que cada uma das fontes de financiamento de curto prazo seja utilizada adequadamente.

Na realidade, o dia-a-dia do empreendedor é quase totalmente tomado pela administração dos ativos correntes. O planejamento e a operação das entradas e das saídas do caixa constituem talvez a parte mais representativa da operação financeira da empresa. O capital de giro funciona no curto prazo. O curto prazo é definido como um período igual ao de um exercício social, que na grande maioria dos casos corresponde a um ano.

A gaita do cotidiano

Enquanto o empreendimento não alcançar um ritmo regular de faturamento e não garantir suas entradas financeiras, o empreendedor terá de bancar sua sobrevivência sem depender apenas do pagamento dos clientes. A planilha do capital de giro inicial deve entrar na conta do investimento inicial. Se os recursos disponíveis para capital de giro forem insuficientes para cobrir as necessidades financeiras, o empreendimento precisará de uma cobertura adicional de terceiros para suprir seu ciclo operacional, seja em termos de crédito bancário seja outras opções — como a utilização de cartões de crédito, limites de cheque especial e cheques pré-datados para pagamento de contas ou empréstimos de amigos e parentes, como fazem muitos pequenos empreendedores — ou ainda, pagamento de fornecedores a prazo e desconto de promissórias e duplicatas. São opções perigosas que podem levar o empreendimento a dificuldades financeiras.

A necessidade de capital de giro varia conforme o volume de vendas e os prazos concedidos. O valor aumenta se os prazos de pagamento aos fornecedores forem menores do que os prazos dos recebimentos dos clientes e se os estoques forem altos. O valor diminui se o giro dos estoques for rápido e os prazos de recebimento dos clientes forem inferiores aos prazos de pagamento aos fornecedores. Segue um exemplo de uma planilha do capital de giro.

Discriminação	Em Reais (R$)	Em %
A. Disponibilidades		
Caixa e bancos		
Contas a receber		
Cheques pré-datados		
Ferramentas e acessórios		
Subtotal 1:		
B. Necessidades de cobertura		
Fornecedores		
Impostos a pagar		
Salários e encargos sociais		
Aluguel		
Outras contas a pagar		
Subtotal 2:		
C. Capital de giro (subtotal 1 + subtotal 2)		

Figura 12.4 Planilha de capital de giro.

FLUXO DE CAIXA

Na verdade, os ativos circulantes constituem o capital da empresa que gira até que se transforme em dinheiro, em um ciclo de operações que varia de empresa para empresa conforme a natureza de suas operações. Esse ciclo constitui o tempo necessário para que uma aplicação de dinheiro em insumos circule inteiramente, desde a compra de matérias-primas e o pagamento do pessoal até o recebimento pela venda do produto/serviço ao cliente. Esse ciclo é denominado ciclo de operações da empresa ou, simplesmente, ciclo de caixa. Cada empresa tem o seu ciclo de caixa, que pode variar enormemente. A empresa de ciclo de caixa curto e rápido tem um capital de giro capaz de circular mais vezes durante o ano. Os pequenos negócios caracterizam-se por um ciclo de caixa curto e rápido. A empresa de ciclo de caixa longo e demorado não tem

condições de fazer circular mais rapidamente o seu capital de giro. É o caso de empresas de grande porte, como construtoras de navios ou de montagem de hidrelétricas. A Figura 12.3 a seguir dá uma idéia resumida do ciclo de caixa.
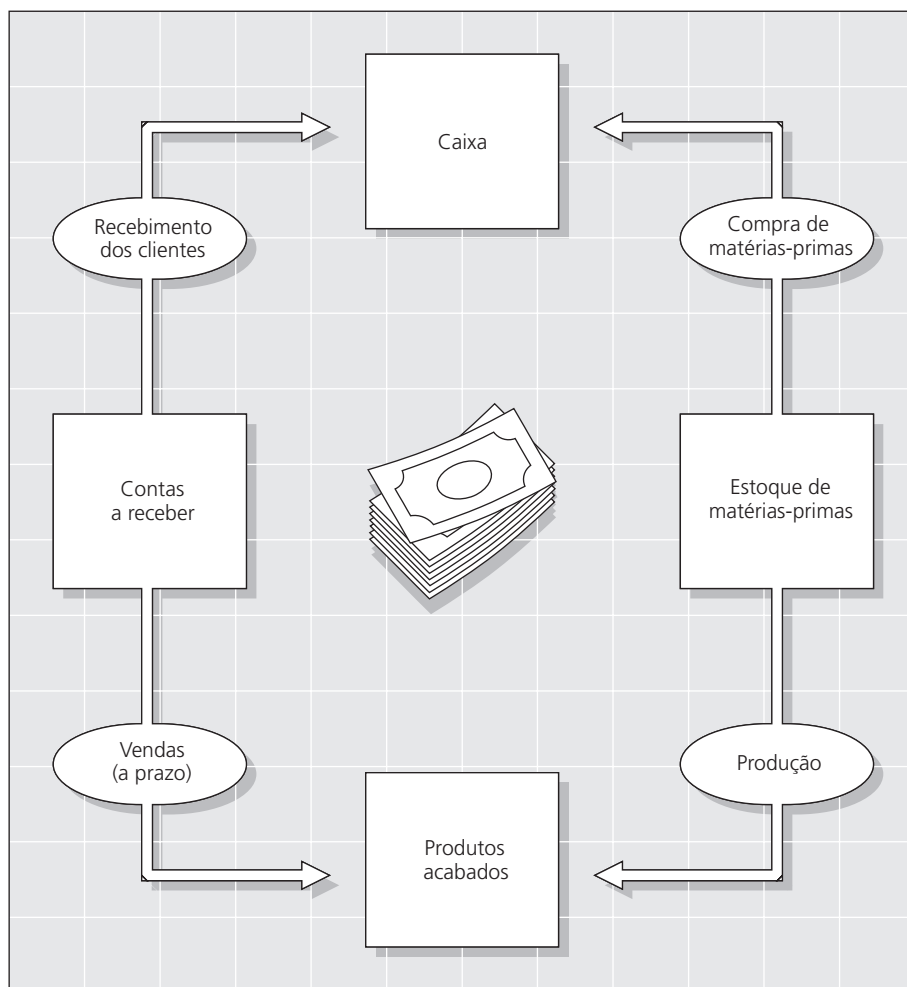
Figura 12.3 O ciclo de caixa.

Fonte: SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1988. p. 121.

Para evitar surpresas desagradáveis, o caixa precisa ser devidamente planejado, de acordo com o ciclo de caixa da empresa. Em geral, a previsão do fluxo de caixa é feita em uma planilha de computador. Parte do boletim diário da tesouraria, que deve indicar o fluxo diário das entradas e saídas de recursos financeiros.

Tabela 12.4 Boletim diário da tesouraria

Contas	Movimento do dia	Acumulado	Orçado no mês
Saldo inicial:			
Entradas:			
Vendas à vista			
Vendas a prazo			
Cobrança bancária			
Financiamentos			
Receitas financeiras			
Total de entradas:			
Saídas:			
Fornecedores			
Impostos			
Despesas com pessoal			
Despesas comerciais			
Despesas de produção			
Despesas financeiras			
Despesas tributárias			
Imobilizações			
Despesas gerais			
Total de saídas:			
Saldo final:			

O boletim diário da tesouraria passa a ser ampliado para o boletim mensal da tesouraria, bastando apenas acrescentar os dias úteis do mês na tabela representada pela Tabela 12.4. Com os dados obtidos no decorrer do mês, pode-se projetar o resultado mensal da empresa, como na Tabela 12.5 a seguir.

Tabela 12.5 Projeção do resultado mensal da empresa

1	Receita bruta de vendas	R$ ....
2	Impostos sobre vendas (___ %)	R$ ....
3	Receita líquida de vendas	R$ ....
4	Custo direto dos produtos vendidos	R$ ....
5	Lucro bruto	R$ ....
6	Despesas operacionais	R$ ....
	a. Despesas administrativas	R$ ....
	b. Despesas de vendas	R$ ....
7	Lucro operacional	R$ ....

A previsão e o controle de gastos são feitos pelo fluxo de caixa. O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, isto é, das origens e das aplicações de caixa. As origens de caixa são os fatores que aumentam o caixa da empresa, enquanto as aplicações de caixa são os itens que o reduzem.

A previsão do fluxo de caixa permite conhecer e planejar as necessidades de caixa de curto prazo, pois proporciona uma visão dos recebimentos e dos pagamentos previstos que ocorrerão durante um certo período. O processo de orçar é importante para que a empresa saiba o que acontecerá com suas contas no futuro. Quando a previsão do fluxo de caixa indica algum excesso de caixa (mais recebimentos que pagamentos), pode-se planejar aplicações financeiras de curto prazo. Quando, ao contrário, a previsão do fluxo de caixa indica um *deficit* (mais pagamentos que recebimentos), deve-se planejar um financiamento de curto prazo ou um empréstimo bancário para cobri-lo.

Assim, a previsão do fluxo de caixa retrata as estimativas de entradas e saídas de dinheiro do caixa. Vimos que o ciclo de caixa é o período de tempo que vai desde o ponto em que a empresa faz um desembolso para adquirir matérias-primas até o ponto em que recebe o dinheiro da venda do produto acabado produzido com aquelas matérias-primas. A previsão do fluxo de caixa deve cobrir o ciclo de caixa, porém, geralmente ela cobre o exercício de um ano e pode ser montada para qualquer período e ainda ser subdividida em intervalos menores, que variam de dias a semanas. A estrutura básica de uma previsão de fluxo de caixa pode ser observada na tabela a seguir.

Tabela 12.6 Composição da previsão de fluxo de caixa

	Itens	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAIO	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
	Recebimentos												
(–)	Pagamentos												
(=)	Fluxo líquido de caixa												
(+)	Saldo inicial de caixa												
(=)	Saldo final de caixa												
(–)	Saldo mínimo de caixa												
(=)	Financiamento necessário												
(ou)	Saldo de caixa excedente												

O item *recebimentos* inclui todas as entradas de caixa no período, como vendas à vista, cobrança de vendas a crédito e outros recebimentos.

A informação fundamental para qualquer previsão de fluxo de caixa é a estimativa de vendas que a empresa pretende realizar. Tendo por base essa estimativa, pode-se calcular as entradas e as receitas da empresa e os gastos relacionados com produção, estoques e distribuição, isto é, o fluxo das entradas e saídas de dinheiro. Também é possível determinar o nível de imobilizado necessário e o financiamento a ser captado para assegurar a previsão de produção e vendas.

A primeira tarefa na elaboração da previsão de fluxo de caixa é a projeção dos recebimentos. A previsão de vendas é um item inicial meramente informativo e serve como subsídio para dimensionar as receitas operacionais da empresa em decorrência das vendas esperadas dos produtos/serviços produzidos. As vendas à vista devem ser colocadas mês a mês no orçamento de caixa. Suponhamos que tradicionalmente as vendas sejam realizadas nas seguintes proporções: 20% das vendas são à vista, 50% com faturamento para 30 dias e 30% com faturamento para 60 dias. Deve-se, então, projetar com essas expectativas. Se a previsão de vendas, em termos monetários, for R$ 100 mil em setembro, R$ 200 mil em outubro e R$ 300 mil em novembro, então, a projeção dos recebimentos para o orçamento de caixa será como a demonstração da Tabela 12.7 a seguir.

Tabela 12.7 Programação dos recebimentos da previsão de fluxo de caixa

Itens	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
Recebimentos:				
Vendas à vista (20%)	20.000	40.000	60.000	——
Cobranças após 30 dias (50%)	50.000	100.000	150.000	——
Cobranças após 60 dias (30%)	30.000	60.000	90.000	——
Outros recebimentos (0%)	——	——	——	——
Total de recebimentos:	100.000	200.000	300.000	——

Projetados os recebimentos, a segunda tarefa na elaboração da previsão do fluxo de caixa é projetar os pagamentos. Os pagamentos incluem todos os desembolsos de caixa no decorrer do período considerado. Os pagamentos mais comuns são, entre outros:

- compras à vista;
- pagamento de duplicatas;
- pagamento de dividendos a acionistas;
- aluguéis;
- salários do pessoal;
- recolhimento de impostos;
- aquisição de equipamentos;
- pagamento de juros.

Todos os pagamentos deverão ser incluídos no período considerado.

Para facilitar a apresentação do assunto, ignoraremos os demais itens de pagamentos e nos concentraremos nas compras. Suponhamos que as compras representem tradicionalmente 50% das vendas da empresa, sendo 10% delas pagas à vista, 50% com faturamento para 30 dias e os 40% restantes com faturamento para 60 dias. Deixando de lado, provisoriamente, os demais itens de pagamentos, pode-se programar os pagamentos de compras no orçamento de caixa da maneira que observamos na Tabela 12.8 a seguir.

Tabela 12.8 Programação dos pagamentos para o orçamento de caixa

Itens	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
Pagamentos:				
Vendas à vista (20%)	10.000	20.000	30.000	———
Cobranças após 30 dias (50%)	25.000	50.000	75.000	———
Cobranças após 60 dias (30%)	15.000	30.000	45.000	———
Outros recebimentos (0%)	———	———	———	———
Total de pagamentos:	50.000	100.000	150.000	———

Projetados os recebimentos e os pagamentos, a terceira tarefa na elaboração da previsão de fluxo de caixa é calcular o fluxo líquido de caixa, subtraindo-se os pagamentos dos recebimentos em cada mês. A seguir, soma-se o saldo inicial de caixa de cada mês ao fluxo líquido de caixa para se chegar ao saldo final de caixa de cada mês. Finalmente, subtrai-se do saldo final de caixa o saldo mínimo de caixa, para saber se há excesso (saldo positivo) ou insuficiência de caixa (saldo negativo).

Se o saldo final de caixa for menor que o saldo mínimo de caixa, há necessidade de um financiamento. Se o saldo final de caixa for superior ao saldo

mínimo de caixa, existe um saldo de caixa excedente, que deve ser aplicado no mercado financeiro.

O objetivo fundamental da previsão do fluxo de caixa é operar de modo a requerer sempre um mínimo de dinheiro em caixa, isto é, um pequeno saldo positivo, bem como evitar a necessidade de financiamento externo para cobrir eventuais *deficits*. Cada um dos itens da previsão do fluxo de caixa pode ser desdobrado e detalhado de acordo com as necessidades de cada empresa.

Ao longo das operações da empresa, à medida que a previsão de fluxo de caixa vai ocorrendo, ele passa a ser real. Deve-se comparar o previsto com o realizado para verificar possíveis distorções e aprender com os erros para evitá-los no futuro. Nos períodos seguintes é interessante comparar o estimado e o real para que as futuras previsões de fluxo de caixa sejam mais realistas.

Tabela 12.9 Exemplo de um fluxo de caixa (em R$)

	Itens	**jan.**	**fev.**	**mar.**	**abr.**	**maio**	**jun.**	**jul.**	**ago.**	**set.**	**out.**	**nov.**	**dez.**	**Total**
	Entradas													
1	Vendas		5.000	5.000	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	7.000	8.000	10.000	75.000
2	Empréstimos bancários	4.000												4.000
3	Capital dos sócios	10.000												10.000
4	Outras entradas													
	Total de entradas	14.500	5.000	5.000	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	45.000	7.000	8.000	10.000	89.000
	Saídas													
5	Aluguel	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
6	Retiradas dos sócios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	13.000
•	Honorários													
•	Despesas com veículos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	380
•	Combustível	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	380
•	Propaganda e promoção	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100	650
•	Seguro	300												300
•	Custos comerciais			200		200		200		200		200		1.000
•	Limpeza													
•	Luz/Água/Gás	50		50		50		50		50		50		300
•	Juros bancários			100		100		100		100		100		600
•	Custos financeiros													
•	Correio													
•	Manutenção e reparos													
•	Outras despesas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
•	Salários dos funcionários	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	13.000
•	Encargos sociais e trabalhistas	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360
•	Material de escritório													
•	Estoque e matérias-primas	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	4.000	5.000	5.000	6.000	9.000	46.000
•	Telefone/Fax/Internet	80	80	80	80	80	80	80	80	100	100	100	100	1.040
•	Despesas de viagens													
•	Impostos e taxas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
•	Gastos de capital													
	Total de saídas	5.170	4.820	5.170	4.820	6.160	5.820	6.170	6.820	8.190	7.840	8.190	13.930	67.000
	Fluxo de caixa líquido	8.830	180	-170	180	-170	180	-170	-820	-2.190	-840	-190	-3.930	
	Balanço inicial		8.830	9.010	8.840	9.020	8.850	9.030	8.860	8.040	5.850	5.010	4.820	
	Balanço final	8.830	9.010	8.840	9.020	8.850	9.030	8.860	8.040	5.850	5.010	4.820	890	

Nesse sentido, a administração do caixa requer alguns cuidados básicos, a saber:

- adiamento dos pagamentos de duplicatas, sem prejudicar o conceito de crédito da empresa;
- aproveitamento de quaisquer descontos financeiros nos pagamentos;
- giro dos estoques com a maior rapidez possível, evitando as faltas de estoques, que podem interromper a linha de produção ou provocar perdas de vendas;
- recebimento das duplicatas no menor tempo possível, sem perder vendas por cobrar rigidamente; esse objetivo pode ser alcançado por meio de descontos financeiros adequados para incentivar o pagamento antecipado.

A Figura 12.4 a seguir permite a visualização do fluxo de caixa com suas entradas e saídas.
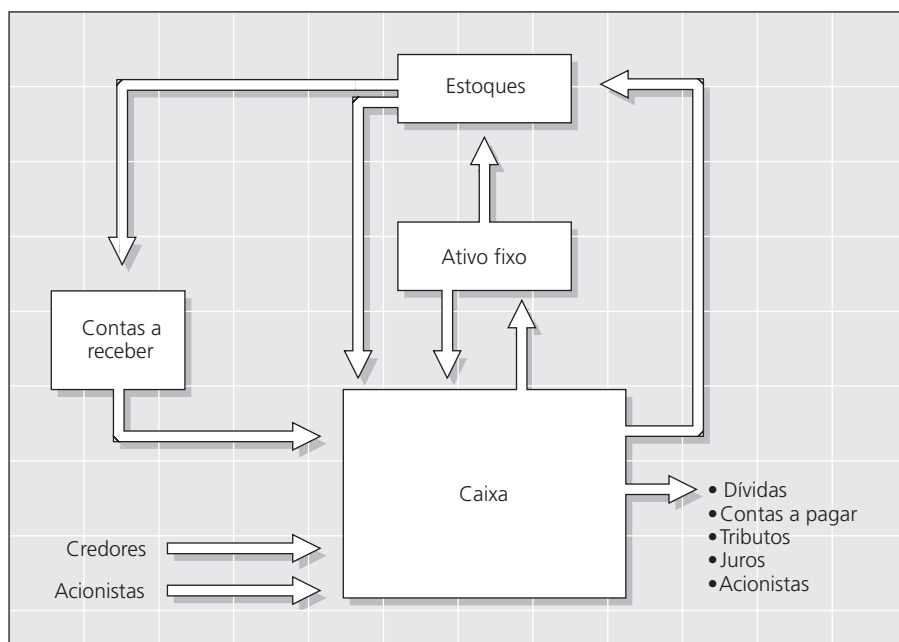
Figura 12.4 O fluxo de caixa.

O fluxo de caixa constitui o termômetro do dia-a-dia da empresa, ou seja, mostra o comportamento da empresa quanto aos recebimentos e aos pagamentos de suas operações cotidianas.

Dicas para montar a previsão do fluxo de caixa

Nada como um modelo já pronto para adaptar, ajustar e começar. Observe os itens a seguir.

1. Comece fazendo o boletim diário da tesouraria para saber a estimativa de entradas (vendas) e de saídas (despesas) de dinheiro no caixa. Essa operação indica o total do capital necessário para o início das atividades. É conveniente criar uma planilha no computador com linhas para os itens mais relevantes da empresa.
2. Crie as colunas para os meses, começando pelo primeiro mês de atividade do negócio, e adicione uma coluna final para o total do ano.
3. Faça o registro das estimativas de receitas. Estime as vendas e todas as entradas de dinheiro. Calcule o total das receitas.
4. Faça o registro das estimativas de despesas. Estime todas as saídas de dinheiro do caixa. Calcule o total das despesas.
5. Faça o balanço final entre o total das receitas e o total das despesas.
6. Considere também suas retiradas de dinheiro para cobrir suas despesas pessoais.
7. Verifique os saldos mensais positivos (em quais itens sobra dinheiro para aplicar) e negativos (em quais itens falta dinheiro) para estimar eventuais empréstimos ou financiamentos para cobrir o fluxo de caixa.
8. Inclua o pagamento de empréstimos ou financiamentos no registro das despesas (saídas) no fluxo de caixa.
9. Não se esqueça de incluir também o dinheiro para compra de estoque ou matérias-primas (quase sempre bancadas com o crédito automático e com a aquisição de equipamentos).

ATIVOS CIRCULANTES

Os principais ativos circulantes são as contas a receber e os estoques, que constituem cerca de 80% de todos os ativos circulantes da maioria das empresas industriais de porte médio. Daí a extrema importância da administração dos ativos circulantes da empresa, que será analisada separadamente da administração das contas a receber e da administração financeira dos estoques.
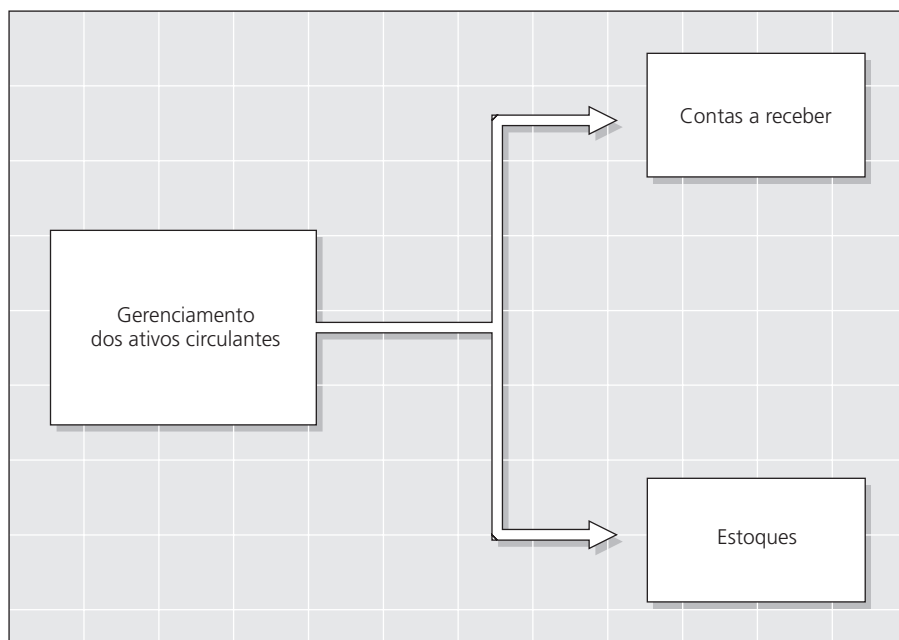
Figura 12.5 O gerenciamento dos ativos circulantes.

Qual é o risco do negócio?

Quando o negócio apresenta um padrão de receita volátil ou pouco regular, a previsão de entrada de dinheiro em caixa torna-se precária. Isso traz duas conseqüências perigosas:

- a empresa pode não ter condições de cumprir suas obrigações de pagamento nos prazos devidos (a possibilidade de insolvência torna-se maior);
- a irregularidade no fluxo de caixa provoca instabilidade do volume de lucros (essa irregularidade pode baixar o valor da empresa).

A avaliação do risco do negócio depende diretamente da previsão de receita e de outras variáveis que podem influenciar o fluxo de caixa. Existem custos operacionais fixos — como depreciação, despesas operacionais e salários do pessoal — que são inerentes ao funcionamento de certas empresas. Se uma empresa tem custos operacionais fixos elevados, a possibilidade de insolvência aumenta, pois os custos fixos não se reduzem no caso de uma eventual redução ou queda da produção. Isso aumenta a flutuação dos lucros. Por outro lado,

itens como depreciação — que não correspondem à saída de caixa — podem influenciar a flutuação dos lucros, mas não aumentam a possibilidade de que a empresa fique sem dinheiro em caixa.

Contas a receber

As contas a receber — e principalmente as duplicatas a receber — representam a concessão de créditos em conta corrente aos clientes. Na realidade, as contas a receber existem para conservar os atuais clientes e atrair novos e são necessárias em quase todas as atividades comerciais no mundo moderno. A administração das contas a receber deve ser feita de modo a minimizar o investimento e, ao mesmo tempo, manter um nível adequado de serviço aos clientes. Existem três aspectos importantes da administração de contas a receber: as políticas de crédito, as condições de crédito e as políticas de cobrança. Vejamos cada um deles.
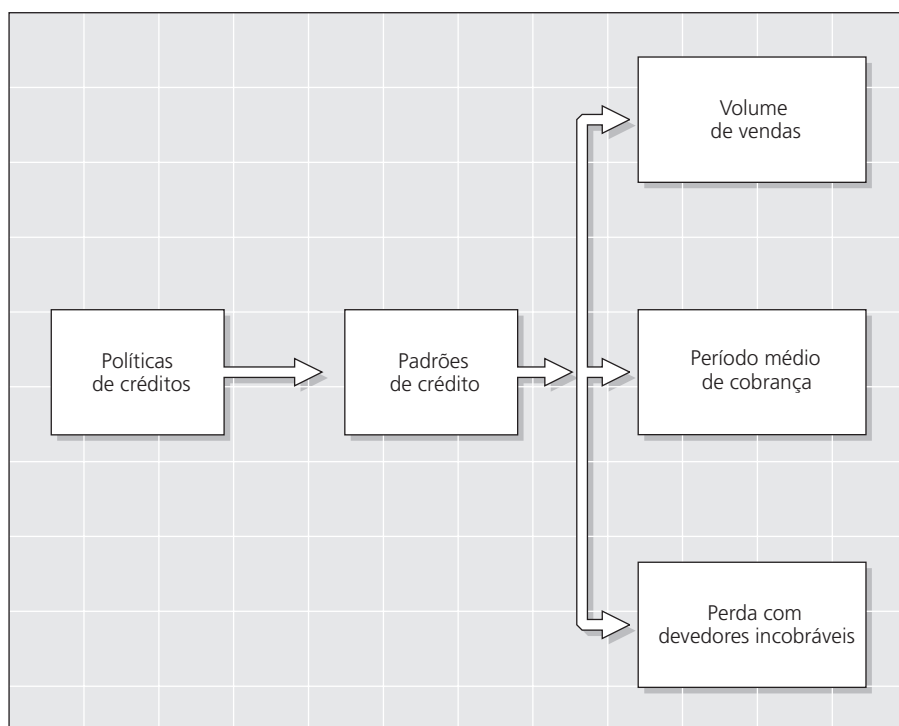
Figura 12.6 Principais variáveis que afetam a política de crédito.

1. **Políticas de crédito**. A política de crédito serve para indicar as bases para a concessão de crédito ao cliente e o valor máximo desse crédito. Em outras palavras, a política de crédito fornece os padrões de crédito para o atendimento aos clientes. Os padrões de crédito definem os critérios mínimos para a concessão de crédito ao cliente, como as classificações de crédito, referências de crédito, prazos médios de pagamento, índices financeiros etc. As políticas de crédito dependem de certas variáveis que podem afrouxar ou apertar os padrões de crédito. Essas variáveis são:

   - **volume de vendas**: depende, muitas vezes, dos padrões de crédito; a mudança nos padrões de crédito pode provocar aumento ou diminuição das vendas se os padrões forem afrouxados ou apertados.
   - **período médio de cobrança**: há um custo de manutenção de contas a receber em carteira; quanto maior o volume de duplicatas a receber, tanto maior será o custo de mantê-las; quando a empresa afrouxa seus padrões de crédito, tende a ocorrer um aumento das duplicatas a receber e do custo de sua manutenção; ao passo que, quando a empresa arrocha os padrões de crédito, tende a ocorrer uma diminuição das duplicatas a receber e do custo de mantê-las.
   - **perda com devedores incobráveis**: o risco de uma conta tornar-se incobrável tende a aumentar quando os padrões de crédito são afrouxados e tende a diminuir quando os padrões se tornam mais seletivos ou restritivos.
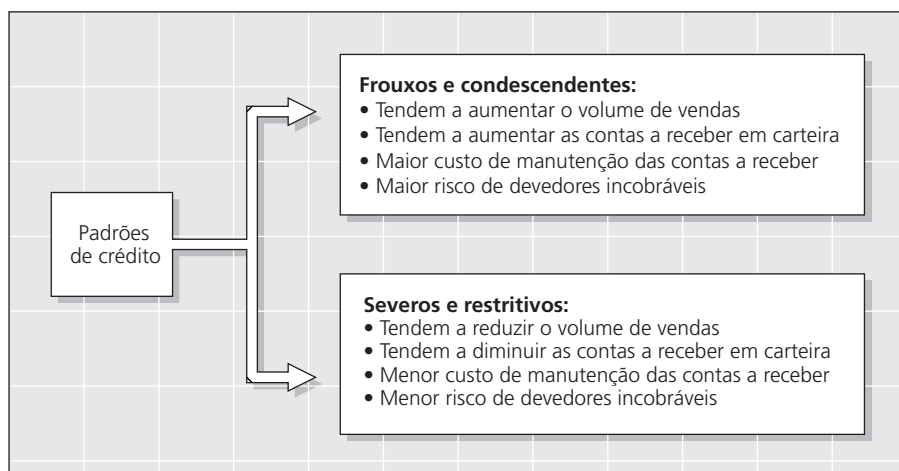
Figura 12.7 A influência dos padrões de crédito.

Definidos os padrões de crédito, a empresa precisa de procedimentos para analisar e avaliar cada um dos clientes que solicitam crédito (credibilidade) e qual será o montante máximo de crédito que cada cliente pode receber, de acordo com a política de crédito estabelecida. Com os procedimentos de análise de crédito, a empresa pode determinar uma linha de crédito (montante máximo de crédito) que cada cliente pode receber em qualquer época, independentemente de nova avaliação.

A análise do crédito destinado a cada cliente depende de informações e referências bancárias e comerciais, demonstrações financeiras etc., além do próprio histórico do cliente quanto às compras e pagamentos já efetuados.

2. **Condições de crédito**. As condições de crédito constituem as condições de pagamento exigidas dos clientes que compram a prazo. Elas costumam especificar:

   - desconto financeiro para pagamento antecipado ou para pagamento à vista;
   - período de desconto no qual o cliente pode pagar com o desconto financeiro;
   - período de crédito, ou seja, prazo determinado para o cliente efetuar o pagamento;
   - condições de crédito que afetam a lucratividade da empresa: quanto maiores os descontos financeiros, os períodos de descontos e os prazos de crédito concedidos, tanto menor a lucratividade da empresa.
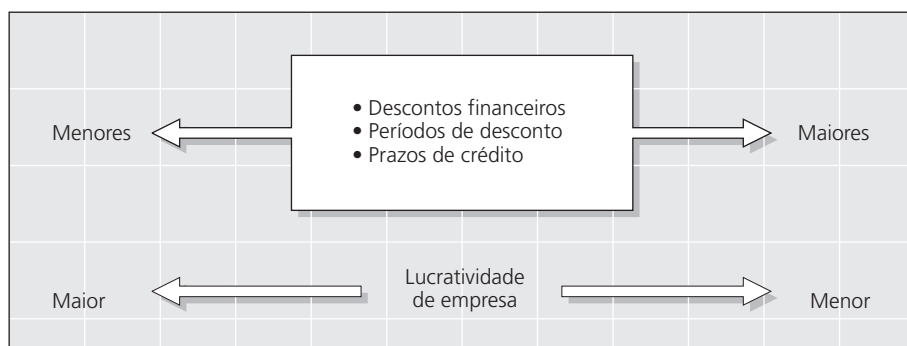
Figura 12.8 Influência das condições de crédito na lucratividade da empresa.

3. **Políticas de cobrança**. As políticas de cobrança representam os procedimentos adotados pela empresa para o recebimento das contas a receber nas datas de seus vencimentos. Elas podem ser avaliadas pelo número de clientes inadimplentes ou incobráveis. Na realidade, esse número depende também das políticas de crédito, nas quais a empresa se baseou para conceder crédito aos clientes.

Para reduzir o nível dos devedores incobráveis, a empresa precisa aumentar os gastos com cobrança. Esses gastos adicionais com cobrança deverão reduzir as perdas com os devedores incobráveis, caso contrário, esses esforços representarão simplesmente um gasto a mais, sem nenhum retorno para a empresa.

Assim, o gerenciamento das contas a receber deve basear-se em critérios fundamentados em políticas de crédito, condições de crédito e políticas de cobrança adequadas às necessidades da empresa.
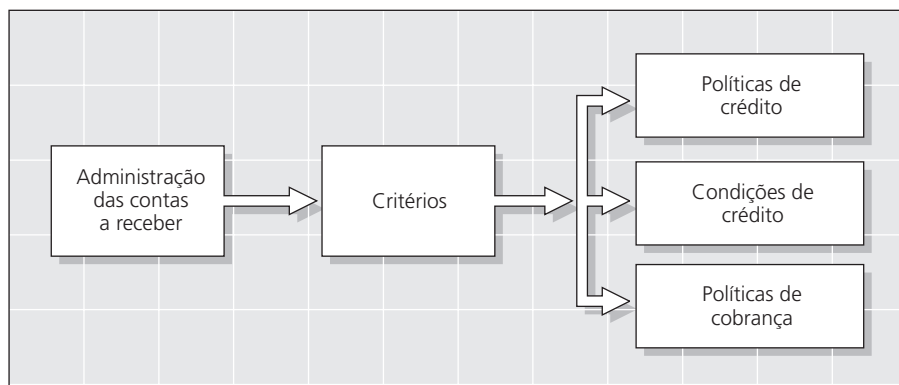
Figura 12.9 Os três fundamentos do gerenciamento das contas a receber.

Como vão os seus resultados operacionais?

Se você estimou seus custos (variáveis e fixos) e receitas, é possível montar uma planilha de resultados operacionais mensais para saber como vai o seu empreendimento. A linha sobre a margem de contribuição indica a lucratividade dos itens comercializados. Quando detalhada por produto, ela mostra

como cada produto contribui para o pagamento dos custos fixos e das despesas administrativas e, no geral, para o lucro do empreendimento. Isso permite que você verifique quais são os produtos que merecem maior esforço de vendas. O essencial é que a margem de contribuição total — também chamada margem de cobertura — seja positiva. O ponto de equilíbrio mostra o momento em que as vendas pagam as despesas e começam a gerar lucro. Da margem de contribuição, deve ser descontado o total de custos fixos para o cálculo da lucratividade do negócio. Assim, deduzidos os impostos que incidem sobre o lucro operacional se o lucro líquido permitir a definição da taxa de retorno (tempo para o retorno do dinheiro investido). Para tanto, utilize a planilha a seguir como modelo.

Tabela 12.10 Planilha de resultados operacionais mensais

Discriminação		Valor em R$
1	Faturamento mensal	
2	Custos variáveis	
	Materiais diretos	
	Mão-de-obra direta	
	Mão-de-obra de terceiros	
	Comissões sobre vendas	
3	Subtotal 1	
4	Custos fixos	
5	Custos totais (3 + 4)	
6	Margem de contribuição (1 – 3)	
7	Ponto de equilíbrio (4 : 6)	
8	Lucro operacional (1 – 5)	
9	Lucratividade (8 : 1)	
10	Imposto sobre o lucro	
11	Lucro líquido (8 – 10)	
12	Taxa de retorno	

Gerenciamento financeiro dos estoques

Os estoques constituem um ativo circulante necessário para que a empresa possa produzir e vender com um mínimo de risco ou preocupação. Representam um meio de investimento de recursos e podem alcançar uma proporção enorme dos ativos totais.

A administração dos estoques apresenta aspectos financeiros que exigem um estreito acompanhamento dos setores da empresa que cuidam dos estoques — como a produção, o almoxarifado ou as vendas. Os setores que cuidam dos estoques sempre estão voltados para a facilitação do fluxo físico de produção e de comercialização, enquanto o gerenciamento financeiro se preocupa com o lucro, com a liquidez da empresa e com a boa aplicação dos recursos empresariais. Assim, a administração dos estoques precisa também atender a um objetivo financeiro e não apenas a um objetivo logístico, produtivo ou de comercial.

Deve-se verificar constantemente se não existem recursos investidos em demasia em todos os tipos de estoque da empresa. O estoque é um investimento que consome dinheiro e que precisa ser dimensionado na exata medida das necessidades da empresa.

COMO ENTENDER AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Além de ter um bom contador, o empreendedor precisa ter um mínimo conhecimento sobre as demonstrações financeiras. A Lei nº 6.404/76 determina que, ao fim de cada exercício social, a empresa — dependendo de sua forma jurídica e do seu tamanho — deverá elaborar as seguintes demonstrações financeiras, tendo por base a sua escrituração mercantil:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE);
- Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (Doar).

Ainda de acordo com a citada lei, todas as demonstrações financeiras deverão ser complementadas por notas explicativas e quadros analíticos ou demonstrações contábeis para o esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício. As demonstrações financeiras de cada exercício deverão ter a indicação dos valores correspondentes às demonstrações do exercício anterior para melhor comparação.

O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) constituem as demonstrações financeiras primárias. A análise e as demonstrações financeiras — ou, simplesmente, a análise de balanço — formam um conjunto de meios, primários ou secundários, pelos quais as condições financeiras

e operacionais de uma empresa são examinadas e avaliadas. A finalidade da análise das demonstrações financeiras é proporcionar uma visão comparativa da situação financeira e do desempenho da empresa.

A análise das demonstrações financeiras é importante tanto do ponto de vista interno quanto do externo da empresa. Do ponto de vista interno, permite à própria empresa diagnosticar sua situação financeira e tomar as medidas necessárias para melhorá-la ou para corrigi-la. Do ponto de vista externo, oferece a terceiros as condições para avaliar o desempenho financeiro e operacional da empresa e tomar decisões sobre suas transações com ela. É o caso de bancos e instituições financeiras, de investidores, de acionistas, de fornecedores, que precisam constantemente conhecer as condições financeiras das empresas a fim de tomarem suas decisões sobre as transações e intercâmbios com elas.

Balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial é uma demonstração financeira que reflete com clareza a situação do patrimônio da empresa em um determinado momento. É montado no final de cada exercício social da empresa e constitui a representação sintética dos elementos que compõem o patrimônio em uma determinada data.

Como o patrimônio da empresa é constituído de bens, direitos e obrigações, a estrutura do balanço patrimonial é composta de dois grandes grupos. Por definição, a soma deles deve ser equivalente:

- **ativo**: o lado esquerdo do balanço é composto de bens e direitos pertencentes à empresa, ou seja, as aplicações de recursos em bens e direitos; o ativo mostra a natureza dos valores nos quais a empresa aplicou seus recursos, como dinheiro, estoques, créditos, valores mobiliários, bens em uso etc.;
- **passivo**: o lado direito do balanço é composto de obrigações com credores e terceiros, ou seja, as várias fontes de recursos que permitem as aplicações no ativo; o passivo mostra a origem dos recursos da empresa, como capital, lucros, fornecedores, bancos etc.

A estrutura do balanço patrimonial costuma ser assim apresentada:

Tabela 12.11 Estrutura simplificada do balanço patrimonial

Ativo	
Ativo circulante	
Disponível em caixa/Bancos	
Créditos com clientes	
Estoques	
Títulos e valores mobiliários	
Despesas do exercício seguinte	
Realizável a longo prazo	
Empréstimos a sócios e diretores	
Empréstimos a firmas interligadas	
Futuros	
Ativo permanente	
Investimentos	
Participações em empresas	
Imóveis	
Imobilizado	
Bens de uso	
Outros valores	
Diferido	
Total do ativo	

Passivo	
Passivo circulante	
Dívidas com fornecedores	
Dívidas com instituições financeiras	
Contribuições a pagar	
Impostos a pagar	
Títulos e contas a pagar	
Exigível a longo prazo	
Créditos de sócios e diretores	
Créditos de firmas interligadas	
Resultados de exercícios	
Rendas antecipadas	
Patrimônio líquido	
Capital	
Capital subscrito e a realizar	
Reservas de capital	
Reservas de reavaliação	
Reservas de lucros	
Lucros (ou prejuízos) acumulados	
Total do passivo	

O balanço patrimonial pode ser resumido pela equação

$$A = PE + PL$$

em que:

- A = ativo total: é a soma dos bens e direitos da empresa, o total de recursos à disposição;
- PE = passivo exigível: é a soma das obrigações e dívidas com terceiros;
- PL = patrimônio líquido: é a soma do capital, das reservas, dos lucros acumulados menos a soma do capital a integralizar e dos prejuízos acumulados; é o capital próprio, isto é, o capital que pertence aos proprietários ou acionistas e que mede a riqueza da empresa.

Os valores enumerados no balanço patrimonial constituem os saldos das várias contas do plano de contas de ativo e de passivo em um determinado dia. Nessa data, o balanço especifica qual é o estoque existente, quanto a empresa vendeu no período, quanto pagou de salários, quanto deve de impostos etc.

Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um demonstrativo financeiro que serve para exprimir com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social. A DRE mostra as conseqüências — o lucro ou o prejuízo — das operações da empresa realizadas em um determinado período, bem como os fatores — despesas e receitas — que determinaram esse resultado positivo ou negativo. A DRE é também denominada demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados.

A DRE começa com a receita bruta (valor do faturamento das vendas ou dos serviços, isto é, a receita total da empresa) e, mediante sucessivas adições e subtrações, chega ao resultado líquido do exercício.

A estrutura da DRE pode ser esquematizada como na Tabela 12.12 a seguir.

Tabela 12.12 Estrutura da demonstração do resultado do exercício

Demonstração do resultado no exercício		
	Receita bruta	
(menos)	Deduções da receita bruta	
(igual a)	Receita líquida	
(menos)	Custo da receita	
(igual a)	Lucro bruto	
(mais)	Outras receitas operacionais	
(menos)	Despesas operacionais	
(igual a)	Lucro operacional	
(menos)	Despesas extra-operacionais	
(mais)	Receitas extra-operacionais	
(mais ou menos)	Resultado da correção monetária	
(igual a)	Resultado antes do imposto de renda	
(menos)	Provisão para imposto de renda	
(menos)	Participações diversas (diretores/empregados)	
(igual a)	Lucro ou prejuízo líquido	
	Lucro líquido por ação	

O lucro líquido representa o resultado do exercício depois de descontada a provisão para o Imposto de Renda. Se dividirmos o lucro líquido pela receita e multiplicarmos por 100, teremos a margem de lucro sobre as vendas. A margem de lucro sobre as vendas mede o quanto a empresa lucrou para cada R$ 100,00 faturados.

INDICADORES DE DESEMPENHO DO NEGÓCIO

Para ser bem-sucedido no seu empreendimento, você precisa definir os indicadores de desempenho do seu negócio a fim de monitorá-los e avaliá-los continuamente. Há uma infinidade de opções e cada empresa escolhe e define os indicadores mais adequados ao seu negócio. Um indicador de desempenho deve representar os aspectos prioritários e relevantes do negócio, aqueles que definem e asseguram o sucesso. Por essa razão, estão intimamente relacionados com os fatores críticos de sucesso que apontamos anteriormente. A seguir, há uma listagem de indicadores de desempenho como sugestão.[2]

1. **Qualidade:** deve ser definida externamente com o cliente. Em cada elemento da cadeia produtiva, há uma jornada de qualidade a ser desenvolvida.
2. **Produtividade:** também deve ser definida externamente quando são comparadas as entradas e as saídas do negócio.
3. **Eficácia:** também é definida externamente quando são avaliados os resultados medidos nas saídas dos processos.
4. **Eficiência**: define-se também externamente quando se avaliam os custos na entrada dos processos.
5. **Lucratividade:** também é definida externamente quando se comparam as entradas com o valor gerado para os clientes.

[2] CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA Neto, Edgard Pedreira. *Administração estratégica*: em busca do desempenho superior — uma abordagem além do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

6. **Inovação:** deve ser definida internamente quando se avalia a capacidade das pessoas e das equipes para inovar.
7. **Qualidade de vida:** definida internamente quando o clima organizacional é medido e quando a cultura da empresa é avaliada.
8. **Responsabilidade social:** é definida externamente quando o impacto positivo do empreendimento é avaliado na comunidade.

Cálculo do crescimento do negócio

O cálculo do crescimento, em sua fórmula mais simples, constitui uma razão entre dois ou mais números apurados durante determinado período. Se o seu negócio teve uma receita de 100 em um ano e de 120 no ano seguinte, a taxa de crescimento será: 120 – 100: 100 = 20%. A fórmula para expressar a taxa de crescimento do negócio é

$$C = \frac{x1 - x0}{x0}$$

em que:

- C = taxa de crescimento para o período considerado;
- X1 = valor da variável no fim do período considerado;
- X0 = valor da variável no início do período considerado.

O período pode ser de dias, meses ou anos ou ainda períodos maiores, como dois, três ou mais anos. A equação pode ser utilizada para períodos já passados. A taxa de crescimento também pode ser aplicada para certas variáveis — como ativo ou passivo — registradas em um determinado período.

Cálculo do retorno sobre o investimento

Qualquer negócio implica a aquisição de bens para fabricar um produto ou prestar um serviço. Além do investimento em bens de ativo fixo — como edifícios, instalações, equipamentos —, os valores de capital investido em estoque, financiamento e caixa também devem ser considerados. Assim, é importante verificar se esse investimento está produzindo resultados. O retorno do investimento, ou ROI — do inglês *return on investment* —, significa o quanto um determinado investimento está produzindo em retornos ou resultados.

A equação do ROI serve para demonstrar se o retorno do investimento de um negócio está aumentando ou diminuindo. A fórmula mais simples do ROI é

$$\text{ROI} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}} = \frac{\text{vendas}}{\text{ativo total}} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas}}$$

O ROI é determinado pela relação entre o lucro líquido e o ativo total investido no negócio. Pode ser o produto de dois outros cálculos. O primeiro deles é o giro do ativo, que é calculado quando as vendas são divididas pelo ativo total. O segundo é o índice de margem de lucro líquido, que é calculado quando o lucro líquido é dividido pelas vendas.

Assim, a moral da história mostra que o empreendedor pode aumentar o ROI de duas maneiras diferentes:

- gerando mais vendas para cada quantia investida;
- aumentando a margem de lucro sobre o valor das vendas.

O ROI da Alfa Ltda.

A empresa Alfa tem uma expectativa de vendas para o ano no valor de R$ 40 mil. A receita líquida esperada é de R$ 5,5 mil e o total de capital investido no negócio foi de R$ 25 mil.

O ROI é assim calculado: R$ 5,5 mil: R$ 25 mil = 22%.

Esse retorno pode ser desmembrado em dois componentes:

- componente do giro do ativo (vendas: ativo total) = R$ 40mil: R$ 25 mil = 1,6;
- componente da margem de lucro (lucro líquido: vendas) = R$ 5,5 mil: R$ 40 mil = 13,75%; multiplicando-se o índice de giro do ativo (1,6) pela margem de lucro (13,75%), encontramos o ROI da Alfa, ou seja, 1,6 x 13,75% = 22%.

PARTE

V

Questões Estratégicas

CAPÍTULO 13

NOVAS ABORDAGENS DO EMPREENDEDORISMO

- TUPY
- Difícil, mas não impossível
- Conselhos finais

Pesquisadores têm investigado a influência de vários fatores e processos empreendedores-chaves que orientam uma organização. No entanto, nem todas as questões estão respondidas. Questões estratégicas ainda estão sendo discutidas no âmbito acadêmico e aplicações práticas estão sendo adotadas pelas organizações.

Segundo Peter Drucker, "[...] inovação é a função específica do empreendedorismo, seja em um negócio existente, em uma instituição pública de serviços, ou em um novo empreendimento iniciado por um único individuo na cozinha da família".

Além disso, Drucker sugere que a inovação é "[...] o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza ou dota recursos existentes com um maior potencial para criar riqueza". Dessa forma, o empreendedorismo e a inovação resultante dele são importantes para firmas grandes e pequenas, bem como para investimentos iniciais, quando elas competirem no cenário competitivo do século XXI.

Traduzindo, empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio – produtos, processos, negócios, idéias – enfim, uma grande variedade de aplicações inovadoras que ainda estão longe de serem esgotadas.

Grandes corporações têm um papel importante no empreendedorismo e pesquisadores chamam o empreendedorismo realizado pelas empresas de Empreendedorismo Corporativo.

Segundo Hitt; Ireland e Hoskisson,[1] Empreendedorismo Corporativo é um processo em que um indivíduo ou grupo de uma organização existente cria um novo empreendimento ou desenvolve uma inovação. Outra perspectiva importante é que o empreendedorismo corporativo é a soma dos esforços de inovação, renovação e empreendimento de uma firma. As provas sugerem que práticas de empreendedorismo corporativo são facilitadas pela efetiva utilização do processo de administração estratégica.

Aproveitar a engenhosidade dos seus empregados e recompensá-los por isso, ao mesmo tempo que mantém algumas das recompensas dos esforços empreendedores em benefício dos acionistas. Esse é um dos desafios dos gestores que pretendem administrar uma Organização Empreendedora.

Algumas empresas como a Xerox, a HP, a 3M, entre outras, são organizações que podem ser citadas como exemplos de companhias que procuram ser reconhecidas como as mais bem-sucedidas pela inovação internacional, isto é, empresas que praticam o Empreendedorismo Corporativo na busca de soluções inovadoras para os problemas de seus clientes globais.

No Brasil, empresas como a TUPY, primeira do ranking de Empreendedorismo Corporativo da revista *Exame*, Odebrecht, Algar e Credicard figuram entre as empresas que mais incentivam o empreendedorismo dentro das empresas.

TUPY

Fundada em 1938, em Joinville, Santa Catarina, região Sul do Brasil, a TUPY tem capacidade para produzir mais de 440 mil toneladas anuais de peças em ferro fundido, em dois parques fabris: um em Joinville e, outro, em Mauá, no Estado de São Paulo, região Sudeste do Brasil.

Para comercialização, logística de abastecimento e desenvolvimento de produtos, em processo de engenharia simultânea com clientes, a TUPY conta com escritórios estabelecidos nos Estados Unidos, México, Alemanha, Inglaterra, Itália, Japão e Argentina, além dos que, no Brasil, atendem ao mercado doméstico.

---

[1] HITT, P. F. D. M.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira-Thomson, 2002.

Grande parte da produção da TUPY é constituída de componentes desenvolvidos sob encomenda para o setor automotivo, que engloba caminhões, ônibus, utilitários, automóveis, tratores e outras máquinas agrícolas. São peças para sistemas de propulsão, freio, transmissão e direção, e eixo e suspensão, que suportam e absorvem todos os esforços mecânicos ao longo da vida de um veículo.

A TUPY também produz e comercializa conexões de ferro maleável, granalhas de ferro e aço e perfis contínuos de ferro, produtos que atendem à indústria da construção, a de mármores e granitos e a segmentos diversos da engenharia industrial, entre outros.

Empregando mais de oito mil pessoas e exportando metade de sua produção atual, para mais de 40 países, a empresa é certificada pelas normas ISO/TS 16949:2002, ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996.

A TUPY emprega mais de oito mil pessoas, em Joinville, Mauá e nos vários escritórios de negócios estabelecidos tanto no Brasil quanto em diversos outros países. Para todas elas, a TUPY oferece remuneração adequada às melhores referências do mercado, benefícios subsidiados como transporte e alimentação, e plano de saúde integral.

A TUPY também cuida da qualidade de vida de seus Valores Humanos, oferecendo oportunidades para que se cuidem, tanto no ambiente da empresa, onde questões ergonômicas e de segurança ocupacional se destacam, quanto fora dela, quando o maior risco está na dependência química.

Na educação de seus Valores Humanos a empresa se diferencia, porque isto faz parte de sua cultura. Apostar na evolução do saber das pessoas é uma marca registrada da TUPY, que oferece desde cursos do ensino formal, começando pelo fundamental, até a universidade, com subsídios que vão do integral até os 50%. Cursos técnicos e especializações em várias frentes também são oferecidos pela empresa, que tem para tanto uma Universidade Corporativa e parcerias com as melhores instituições de ensino nas suas áreas de especialidade.

A revista *Exame*, especializada em economia e negócios, e o IBIE – Instituto Brasileiro de Intra-empreendedorismo, realizaram um estudo junto a mais de duas centenas de companhias sediadas no país, para identificar a existência da cultura empreendedora e do compromisso dos funcionários com a inovação. O resultado apontou a TUPY como a empresa que mais incentiva o empreendedorismo interno.

Baseada em metodologia do consultor norte-americano Gifford Pinchot, criador da expressão "intra-empreendedorismo", a pesquisa visa identificar organizações cuja cultura leva os funcionários a agir "como se fossem donos do negócio". Para tanto, questionários foram respondidos pelos funcionários, diretores foram entrevistados e discussões promovidas em cada uma das empresas finalistas.

O processo levou mais de seis meses, buscou identificar até que ponto as estratégias das empresas são conhecidas dos funcionários, em que medida eles são estimulados a trabalhar em time, a contribuir para a melhoria dos processos produtivos e do ambiente de trabalho e, ainda, qual o grau de aceitação das empresas para as iniciativas inovadoras de seus funcionários.

DIFÍCIL, MAS NÃO IMPOSSÍVEL

"Uma ótima notícia, que confirma o quanto a TUPY tem bons fundamentos". A afirmação é do presidente da companhia, para quem as dificuldades que a empresa vinha enfrentando do ponto de vista financeiro em nenhum momento impediram que toda a equipe fosse criativa e superasse os desafios impostos por uma produção que está a plena capacidade e que cresce de ano para ano. "A TUPY precisa de uma estrutura financeira à sua altura e é isso que estamos procurando construir, com o apoio de nossos acionistas", concluiu.

Por outro lado, evidencia que a cultura voltada à inovação e ao empreendedorismo tem sua origem na história da empresa, nos tempos em que o fundador Albano Schmidt e mais tarde o filho e sucessor, Dieter Schmidt, ousaram construir os alicerces que permitiram sustentar a estratégia voltada para o mercado externo e levar a TUPY à condição de uma das maiores e tecnologicamente mais avançadas fundições do mundo.

Segundo a revista *Exame*, "é a cultura do orgulho pela qualidade que faz a diferença na TUPY". Para a empresa essa qualidade está na atitude, no saber usar o conhecimento técnico, no pensar as estratégias e também em iniciativas com o Programa Criação, que já implantou 170 mil melhorias, em pouco mais de seis anos de existência. Uma dessas melhorias, de um dos 225 times que integram o programa, foi vencedora no ano passado do Prêmio CNI de Qualidade e Produtividade.

Fonte: www.tupy.com.br

CONSELHOS FINAIS

As idéias básicas apresentadas neste livro somente têm efeito quando impulsionadas pelo espírito empreendedor e desbravador de quem idealiza novos horizontes. Isso quer dizer que você não pode ficar parado. O dinamismo e a inovação constituem as chaves do sucesso. Para tanto, lembre-se dos seguintes aspectos do negócio:

- defina exatamente qual é o seu negócio, a sua missão, a sua visão, os seus valores, os seus objetivos e as suas estratégias;
- defina as necessidades do cliente: ele será o seu principal beneficiário;
- trate o cliente como um rei: ele é quem decide o sucesso do seu negócio; conquistar novos clientes representa de três a quatro vezes o custo de reter os clientes atuais: fidelizar o cliente é fundamental, por isso, seja esperto;
- comprometa-se com a melhoria contínua do seu negócio;
- melhore sistematicamente seus processos de trabalho; aprenda a trabalhar com o cliente;
- evite ou previna problemas eliminando suas causas e não apenas os seus efeitos; faça com que sua equipe de trabalho esteja orientada para a solução de problemas e para a inovação dessas soluções;
- fortaleça sua equipe e incremente o *empowerment*; crie um excelente local de trabalho, melhore a qualidade de vida dos seus funcionários e reconheça o bom trabalho, recompensando o alcance de objetivos;
- treine e eduque continuamente o seu pessoal: faça investimentos em conhecimentos, habilidades e competências; aumente o seu capital intelectual, mas não perca esses investimentos para os concorrentes: saiba reter seus talentos.

Além disso, convém pensar nos itens a seguir.

- **Aprenda continuamente com a experiência**. Utilize sistematicamente o ciclo planejar, fazer, verificar, agir. É simples, mas eficaz. Faça de seu negócio um empreendimento dinâmico e notável, que muda com base nas melhorias que você provoca e introduz. Seu papel deverá ser o de maximizar continuamente o valor de seu negócio pela introdução de mudanças e inovações contínuas.

- **Pense em processos e não em funções**. Compreenda que cada trabalho é parte de um processo que tem várias etapas no seu fluxo. Cada membro da equipe deve saber como seu trabalho pessoal ou grupal contribui para o processo. Cada pessoa é um cliente interno e um fornecedor interno em uma cadeia de valor, que vai desde o fornecedor externo até o cliente externo. Pense nisso: se cada pessoa quer satisfazer o seu cliente interno, você poderá obter uma melhoria substancial nos processos e eliminar falhas ou problemas, reduzir custos e melhorar a produtividade. Além disso, os detalhes fazem parte da rotina, mas é o processo que deve ser ressaltado. Faça com que seus funcionários sejam líderes de processos dentro do seu empreendimento. Eles precisam ser os donos de seus processos. Assim, você saberá quem é quem em sua empresa.
- **Ouça o cliente**. É ele quem julga e avalia o que o seu empreendimento está fazendo ou o que o seu produto/serviço vale. Ajuste sua sintonia às expectativas do cliente. Focalize o foco do cliente e pense como se você fosse o cliente do seu negócio.
- **Busque *benchmarks* para alcançar a excelência**. Observe as empresas que você admira e que gostaria de imitar e ultrapassar. Veja e analise cuidadosamente o que elas fazem e por quais razões. Aprenda com elas e, se possível, dispare na frente, fazendo com que elas comam poeira.

Finalmente, fazemos votos para que você tenha muito sucesso e um lucro generoso, correspondente ao esforço e ao sacrifício empregados, servindo de forte incentivo para que você continue a trabalhar e obter resultados positivos.

Boa sorte no seu empreendimento!

Você é realmente o dono do empreendimento?

Há algum tempo, na era industrial, quem construísse uma empresa — comprando prédios, terrenos, máquinas, equipamentos — e contratasse mão-de-obra era o dono exclusivo do negócio. Era a época em que os fatores de produção — natureza, capital e trabalho — constituíam as bases fundamentais da atividade empresarial. O mundo mudou, e mudou para valer. Hoje, na era do conhecimento, as coisas já não são mais as mesmas. Em primeiro lugar, os tradicionais fatores de produção já deram tudo o que podiam dar.

Eles são inflexíveis e, embora ainda importantes, não são mais fundamentais para o negócio, estão se tornando secundários. Em segundo lugar, o mundo está se transformando cada vez mais depressa e a atividade empresarial não pode mais ser conservadora ou mantenedora do *status quo*. Ela precisa ser inovadora para, pelo menos, acompanhar o ritmo das mudanças no mercado e se manter competitiva. Em terceiro lugar, o trabalho está deixando de ser físico e muscular para se tornar cada vez mais mental e criativo. As pessoas estão deixando de ser fornecedoras de mão-de-obra para se tornarem fornecedoras de competência e de talento. Hoje, o fator de produção mais importante é o conhecimento. Ele entra e sai de sua empresa todos os dias. Vai para casa e retorna ao trabalho. Onde está o conhecimento? Na cabeça de seus funcionários. Ele faz parte do capital intelectual do seu negócio. Ele é seu apenas enquanto você tem os seus funcionários trabalhando para produzir, vender, inovar, melhorar, resolver problemas e encontrar novas soluções. Os produtos e os serviços que atualmente estão no mercado desbancando outros apresentam um forte componente de aplicação do conhecimento. Pense bem nisso: você é realmente o dono do seu negócio?

Referências

ACS, Zoltan J.; AUDRETSCH, David B. *Innovation and small firms*. Cambridge, Mass: The MIT Press, 1990.

BROCKHAUSS Sr., Robert H.; HORWITZ, Pámela S. The psychology of the entrepreneur. In: SEXTON, Donald L.; SMILOR, Raymond W. (Ed.). *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1986.

CHERTO, Marcelo. *Franchising*: uma revolução de marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. *Franchising*: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron Books, 1990.

______. *Franchising*: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron Books, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas*: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

______. *Gerenciando pessoas*: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

______. *Série Iniciação à administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

______. *Construção de talentos*: coaching & mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

______. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

______. *Introdução à teoria geral de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

______. CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira. *Administração estratégica*: em busca do desempenho superior – uma abordagem além do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

COHEN, William A. *The entrepreneur and small business problem solver*. New York: John Wiley, 1983.

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas muito eficientes*. São Paulo: Best Seller, 1989.

COVEY, Stephen. *Os sete hábitos das pessoas eficientes*. São Paulo: Record, 1995.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GARTNER, William B. What are we talking when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, v. 5, n. 1, Jan. 1990. p. 15-28.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, July/Aug. 1972.

GREINER, Larry E. Patterns of organization change. *Harward business review*, n. 45, May/June 1967.

Guia PEGN — Como montar seu próprio negócio. Rio de Janeiro: Globo, 2002.

HINGSTON, Peter. *Como abrir e administrar seu próprio negócio*. São Paulo: Publifolha, 2001.

HITT, P. F. D.M.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira-Thomson, 2002.

KAPLAN; Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN; Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KNAUS, William J. *É hora de mudar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KNIGHT, Russell M. Entrepreneurship in Canada. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, June 22, 1980, *Anais*... Asilomar, CA.

LAMBRUNHO, Lúcio. O brilho da ousadia. *Empreendedor*, n. 93, jul. 2002.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY; J. William. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; SCHOEN, John E. The essence of entrepreneuring. *Journal of Small Business Management*, v. 13, July 1975. p. 26-32.

LOVEMAN, Gary; SENGENBERGER, Werner. The re-emergence of small-scale production: an international comparison. *Small business economics*, v. 3, n. 1, p. 7, Mar. 1991.

McCLELLAND, David C. *The achieving society*. New York: The Free Press, 1961.

O ESTADO DE SÃO PAULO/SENAC-SP. *O guia do empreendedor*. São Paulo: Globo, s/d.

OAKLAND, John S. *Total quality management*. London: Butterworth-Heinemann, 1989.

Os desafios do empreendedorismo. *Qualimetria*, n. 135, p. 35, nov. 2002. GOL linhas aéreas inteligentes. Notícias. Disponível em: <http://www.voegol.com.br/inst_gol_noticias.asp>.

REYNOLDS, P. MILLER, B. New Firm Gestation: Conception, birth, and Implications for Research. *Journal of Business Venturing*, 1992.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs*, 1966.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. *A criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo*. Tese apresentada para obtenção do grau de doutor. São Paulo: FEA/USP, 1982.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1988.

SCHUMPETER, Joseph A. The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, Nov. 1947. p. 149-159.

SEBRAE. *A pequena empresa e o novo código civil*. São Paulo: Sebrae, 2002.

SEBRAE. *Como abrir seu próprio negócio*. Brasília: Sebrae, 1992.

SENGERBERGER, W.; LOVEMAN, G.; PIORE, M.J. (Ed.). *The re-emergence of small enterprises*: industrial reestructuring in industrial countries. Genebra: International Institute for Labour Studies, [199-?].

SMITH, Norman R. The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. *East lansing*: Bureau of business and economic research, Michigan State University, 1967.

SWEDBERG, Richard. *Entrepreneurship: the social science view*. New York: Oxford University Press, 2000.

TAPSCOTT, Dan. *Era digital*. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 50-74.

The rise and rise of America's small firms. *The economist*, p. 67, Jan. 1989.

VASCONCELOS Filho, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para vencer*: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILLIAMS, Edward E.; THOMPSON, James R.; NAPIER, H. Albert. *Plano de negócios*: 25 princípios para um planejamento consistente. São Paulo: Publifolha, 2002.

ZIKMUND, William G.; D'AMICO, Michael. *Basic marketing*. St. Paul, Minneapolis: West Publ., 1996.

Índice de Assuntos

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

Y